

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Markéta Halfarová

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Příspěvek zoologické zahrady k posílení atraktivnosti Ostravy

The Ostrava Zoo's contribution to the attractiveness of the City

Student: Bc. Markéta Halfarová

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.

Ostrava 2011

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Halfarová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Příspěvek zoologické zahrady k posílení atraktivnosti Ostravy**
The Ostrava ZOO's Contribution to the Attractiveness of the City

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické aspekty posílení atraktivnosti města
 3. Analýza přínosu ZOO k atraktivnosti města
 4. Shrnutí a návrhy
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- CZORNIK, M. *Miasto ekonomiczne aspekty funkcjonowania*. 1. vyd. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2004. 130 s. ISBN 83-7246-371-9.
JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 178 s. ISBN 80-7169-750-8.
MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„ Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Veškeré přílohy, mi dané k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....

Bc. Markéta Halfarová

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretické aspekty posílení atraktivnosti města	2
2.1	Marketing měst a obcí	2
2.2	Třídění podniků	2
2.2.1	Národohospodářské hledisko	3
2.2.2	Hledisko velikosti	3
2.2.3	Hledisko právní a organizační formy podniků	4
2.2.4	Hledisko převládajícího výrobního faktoru	5
2.2.5	Hledisko zisku	5
2.2.6	Hledisko vlastnictví	6
2.3	Příspěvková organizace	7
2.4	Potenciál	8
2.4.1	Charakteristika potenciálu	8
2.4.2	Podnikatelský potenciál	9
2.4.2.1	Principy podnikatelského potenciálu	9
2.5	Konkurence a konkurenceschopnost	11
2.5.1	Konkurence	11
2.5.2	Konkurenceschopnost	12
2.5.3	Vybrané modely konkurenceschopnosti	13
2.5.3.1	Model konkurenceschopnosti IDINMOS	13
2.5.3.2	Prvky modelu konkurenceschopnosti IDINMOS	15
2.5.3.2.1	Identita	15
2.5.3.2.2	Integrita	17
2.5.3.2.3	Suverenita	17
2.5.3.2.4	Mobilita	17
2.5.3.3	Porterova teorie pěti konkurenčních sil	18
2.6	Vybrané metody a techniky pro měření konkurenceschopnosti	19
2.6.1	SWOT analýza	19
2.6.2	Balance ScoreCard analýza	21
2.6.3	Analýza PESTLE	24
2.6.4	Metoda SPACE	24
2.6.5	Postup řešení diplomové práce	27
3	Analýza přínosu zoo k atraktivnosti města	27

3.1	Historie zoologické zahrady v Ostravě	27
3.2	Uplatnění modelu IDINMOS na ZOO Ostrava	28
3.2.1	Všeobecná charakteristika a nástin vize Zoologické zahrady Ostrava.....	29
3.2.2	Analýza prostoru zoologické zahrady	30
3.2.3	Analýza času zoologické zahrady	31
3.2.3.1	Otevírací doba	31
3.2.3.2	Komentované krmení zvířat.....	32
3.2.4	Analýza společnosti zoologické zahrady	33
3.2.5	Přírodně-ekologické aspekty zoologické zahrady	34
3.2.6	Analýza financí zoologické zahrady.....	38
3.2.6.1	Rozvaha zoologické zahrady v roce 2009.....	39
3.2.6.2	Náklady a výnosy zoologické zahrady v roce 2009.....	40
3.2.6.3	Procento soběstačnosti	43
3.2.7	Znalosti, inovace, lidé	44
3.2.7.1	Výuka	44
3.2.7.2	Přednášky pro veřejnost	45
3.2.7.3	Konference	46
3.2.7.4	Soutěže	46
3.2.7.5	Akce pro veřejnost.....	46
3.2.7.6	Interaktivní prvky v areálu zoo.....	47
3.2.7.7	Výstavy	48
3.2.8	Interní procesy a technologie v zoologické zahradě	48
3.2.8.1	Nové expozice.....	48
3.2.9	Zákazníci a obchodní partneři zoologické zahrady.....	50
3.2.9.1	„Adopce“ zvířat.....	50
3.2.10	Identita Zoologické zahrady Ostrava	51
3.2.10.1	Ideje	51
3.2.10.2	Design	52
3.2.10.3	Reprezentační místo	52
3.2.10.4	Rituál.....	53
3.2.10.5	Inovace	53
3.2.11	Integrita	54
3.2.12	Suverenita.....	54
3.2.13	Mobilita	54

3.2.14	Strategie	55
3.3	SWOT analýza	55
4	Shrnutí a návrhy	59
5	Závěr.....	62

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

1 Úvod

Ostrava je ještě často vnímána jako černé hornické město. Kdo ji ale navštíví, tak změní názor, jelikož z “černého ošklivého káčátka, vyrůstá hezká labuť “. Ostrava má turistům hodně co nabídnout. Významným lákadlem jsou technické památky, kdy návštěvníci mají možnost sfárat do dolu, kráčet po stopách horníků od brány až ke vstupu do těžní klece, projít ocelové město nebo vystoupat na největší ostravskou haldu Emu, z níž je celé město možno vidět jako na dlani. Koho tyto technické památky neosloví, tak se může jít večer odreagovat na Stodolní ulici, která je proslulá po celé republice, jako ulice, která nikdy nespí. Během dne se může v Ostravě navštívit celá řada muzeí, galerií, Slezskoostravský hrad či zoologická zahrada.

Diplomová práce se zaměřuje na neziskovou organizaci, která se nachází na Slezské Ostravě, na Michálkovické ulici. Jedná se o zoologickou zahradu a zvýšení její konkurenceschopnosti, může přispět v atraktivnosti celé Ostravě.

Cílem této diplomové práce je na základě nejnovějších přístupů zkoumání konkurenceschopnosti provést diagnózu potenciálu zoologické zahrady k posílení atraktivnosti města Ostravy.

2 Teoretické aspekty posílení atraktivnosti města

V této části bude teoreticky popsána základní charakteristika nových přístupů k měření konkurenceschopnosti. Zejména se zaměřením na model IDINMOS, který je považován za stěžejní pro tuto diplomovou práci.

2.1 Marketing měst a obcí

Marketing měst a obcí je obor, který vznikl z velké části transformací firemního marketingu do sféry veřejné správy a územní samosprávy. V zahraničí představují marketingové koncepce regionálního rozvoje velmi silný trend, který je nezbytně nutný pro konkurenční boj mezi městy o turisty, podnikatele, investory a občany. Vstupem České republiky do Evropské unie se tento konkurenční boj evropských měst rozšířil i na naše území a stal se tak velmi aktuálním tématem pro česká města, obce a regiony.¹

Rozvoj je označení procesu transformace, který má za cíl zlepšování původního stavu do stavů složitějších forem, nebo v některých ohledech do forem dokonalejších. Má dlouhodobý charakter a je chápán jako proces zlepšování, vedoucí ke vzniku lepší verze, než byla předchozí, ze které vycházela.²

2.2 Třídění podniků

Existuje mnoho způsobů třídění podniků do určitých skupin podle různých kritérií. Mezi nejvýznamnější hlediska patří následující.

¹ JANEČKOVÁ,L.; VAŠTIKOVÁ,M. *Marketing měst a obcí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,1999. 178s. ISBN 80-7169-750-8

² CZORNIK,M. *Miasto ekonomiczne aspekty funkcjonowania*.1.wyd. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2004. 130s. ISBN 83-7246-371-9

2.2.1 Národohospodářské hledisko

Toto hledisko se používá pro podniky, které se seskupují na základě podobných znaků do tzv. sektorů. Jedná se o³:

- Primární sektor, kde se zahrnuje prvovýroba, tj. obdělávání půdy a získávání surovin z přírody
- Sekundární sektor, kde se sdružuje zpracovatelský průmysl a stavebnictví, které jsou zaměřeny především na výrobu hmotných statků.
- Terciární sektor, do kterého spadají veškeré služby pro prvovýrobu, druhovýrobu i obyvatelstvo
- Kvartérní sektor se uvádí pouze někdy a zde patří například softwarové firmy a vědeckovýzkumná činnost aj.

Hledisko se tedy liší druhem ekonomické činnosti. V primárním sektoru působí v naší republice nejnížší počet firem. Naopak nejvíce můžeme zaznamenat v sektoru terciárním.

2.2.2 Hledisko velikosti

Následující rozdělení je standardní dle definice podniků v EU dle počtu zaměstnanců⁴:

- firma bez zaměstnanců – „samozaměstnavatel“
- drobný podnik – „mikrofirma“ – od 1 do 9 zaměstnanců
- malý podnik – od 10 do 49 zaměstnanců
- střední podnik – od 50 do 249 zaměstnanců
- velký podnik – nad 250 zaměstnanců

Dalším kritériem dle hlediska velikosti se využívá roční obrat či hodnota aktiv podniku.

³ WÖHE,G.; KISLINGEROVÁ,E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 928s. ISBN 978-80-7179-897-2

⁴ MIKOLÁŠ, Z. *Podnikání malé a střední firmy: přednáška číslo jedna*. Rok výuky 2008/2009

2.2.3 Hledisko právní a organizační formy podniků

Z právní a organizační formy se podniky dělí dle následujícího⁵:

- podniky jednotlivce, jejichž vlastníkem je jednotlivec a řídí se především ustanoveními živnostenského zákona
- státní podniky jsou takové, které provozují podnikatelskou činnost s majetkem státu, avšak vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Jsou založeny příslušným ministerstvem, ale zároveň jsou právně samostatní, oddělení od státu.
- družstva, které jsou společenství neuzavřeného počtu osob, založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů
- obchodní společnosti, které se dělí:
 - o osobní společnosti – zde patří veřejná obchodní společnost, která se zakládá na podkladě společenské smlouvy uzavřené mezi minimálně dvěma společníky, kteří ručí za závazky celým svým majetkem. Dále se zde zařazuje komanditní společnost tvořena minimálně jedním komplementářem, který ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a komanditistou, který ručí jen do výše svého vkladu.
 - o kapitálové společnosti – zde patří akciové společnosti a také společnosti s ručením omezeným.

Právní forma určuje tedy typ podnikatelského subjektu, který se podnikání věnuje. Toto hledisko třídění podniku, podle právní formy jejich vlastnictví je nejčastější, s kterým se dá setkat.

⁵ SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika* 5.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3

2.2.4 Hledisko převládajícího výrobního faktoru

Dle převládajícího výrobního faktoru lze podniky rozčlenit na⁶:

- Pracovně intenzivní – jsou takové podniky, u nichž je vysoký podíl mzdových nákladů na celkových výrobních nákladech, jako je tomu např. u průmyslu jemné mechaniky.
- Investičně náročné – jsou takové podniky, u nichž je charakteristický zvláště vysoký stah hmotného investičního majetku, který váže velký kapitál např. strojírenské podniky
- Materiálově náročné - takové podniky, u nichž je charakteristický zvláště vysoký podíl nákladů na suroviny např. podniky potravinářského průmyslu

Hlavním problémem u investičně náročných podniků trvale plné využití výrobní kapacity vysoce mechanizovaných výrobních zařízení. Oproti tomu je u materiálově náročných podniků hlavní problém v hospodárnosti opatřování materiálových vstupů a jejich spotřeby ve výrobním procesu.

2.2.5 Hledisko zisku

Kritériem tohoto členění je způsob financování a skutečnost, zda cílem podniku je vytvářet zisk. Podle tohoto pohledu se podniky dělí⁷:

- ziskové
- neziskové – patří zde i tzv. společenské organizace, které působí zejména v oblasti politické, kulturní a sociální a svou činností přispívají k rozvoji demokracie ve společnosti. Společenské organizace můžeme rozčlenit na politické strany a občanské iniciativy, zájmové organizace a svazky, náboženské organizace aj.

Z velké části převládají ve světě a také v České republice firmy ziskové.

⁶ NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku: výstavba podniku*. Plzeň: Nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2007. 213s. ISBN 978-80-7380-071-0

⁷ KAŠÍK, J.; MICHÁLKOVÁ, M. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343s. ISBN 80-902167-4-9

2.2.6 Hledisko vlastnictví

Hlavním kritériem členění je vlastnický vztah k majetku. Z tohoto pohledu se může mluvit o⁸:

- Státní organizace, které se dále dělí:
 - Hospodářské organizace – vykonávají takovou činnost, která jim přináší zisk umožňující další hospodářskou aktivitu bez finanční podpory okolí
 - Rozpočtové organizace – státní organizace, které vykonávají činnosti v oblasti nezbytné pro chod hospodářství i celého státu. Tato činnost nepřináší žádný zisk a z tohoto důvodu musí být hrazena ze státního rozpočtu.
 - Příspěvkové organizace – svoji činnost uskutečňují především v oblasti kultury a sdělovacích prostředků. Jejich příjmy by nestačily pokrýt náklady na vlastní činnost a z tohoto důvodu je rozdíl hrazen ze státního rozpočtu.

Kromě těchto státních organizací se zde ještě zahrnují:

- Družstvo - je společenství neuzavřeného (předem nestanoveného) počtu osob založeným za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních anebo jiných potřeb svých členů. Družstvo musí mít alespoň pět členů; to neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby.
- Obchodní společnosti – majetek vzniká v podobě podílů při zakládání podniku, které členové do společného podniku vloží
- Soukromé podniky – majetek je vlastnictvím soukromé osoby, která jej vkládá do podnikatelské činnosti.

Z hlediska České republiky se může říci, že největší část firem spadá do obchodních společností a také soukromých podniků.

⁸ KAŠIK,J.; MICHALKO,M. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343s. ISBN 80-902167-4-9

2.3 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace⁹ je právnickou osobou zřízenou na základě zřizovací listiny buď státem zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech nebo územně samosprávným celkem na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Ve zřizovací listině má být uvedeno:

- úplný název zřizovatele
- název organizace
- identifikační číslo
- vymezení hlavního účelu činnosti
- označení statutárních orgánů
- způsob jakým vystupují statutární orgány jménem organizace
- vymezení majetku atd.

Příspěvkové organizace¹⁰ hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností, z peněžních darů a podstatnou část výnosů tvoří dotace ve formě příspěvku na provoz od svého zřizovatele, který lze použít pouze na pokrytí nákladů, které se týkají hlavní činnosti. Mezi finanční prostředky, které příspěvkové organizace získávají, se mohou zařadit finance z vlastní činnosti, z rozpočtu zřizovatele, z vlastních finančních fondů, dary od fyzických a právnických osob, z dotací a grantů poskytnutými ze zahraničí a v neposlední řadě také jinou nebo doplňkovou činností příspěvkové organizace. Mezi hlavní povinnosti zřizovatele se řadí poskytování příspěvku na provoz příspěvkové organizace zpravidla v návaznosti na výkony či jiná kritéria, provádění kontroly hospodaření příspěvkové organizace po celý rozpočtový rok, zajišťování výkonu finanční kontroly podle Zákona o finanční kontrole. Dále se zde zařazuje schvalování a vydávání zřizovací listiny organizace, podávání návrhu na zápis příspěvkové organizace do obchodního rejstříku, zveřejnění informací o zřízení či zrušení příspěvkové organizace a znění zřizovací listiny v Ústředním věstníku ČR a v neposlední řadě také schvalování výše rezervního fondu i odpisového plánu příspěvkové organizace. Zřizovatel

⁹ SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika* 5. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3

¹⁰ OTRUSNÍKOVÁ, M. *Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 132s. ISBN 978-80-7318-7890-7

příspěvkové organizace má samozřejmě také své kompetence, které jsou zřizování a rušení příspěvkové organizace a schvalování její zřizovací listiny, uložení odvodů prostředků do svého rozpočtu, jestliže plánované výnosy příspěvkové organizace překračují její plánované náklady, a to jako závazný ukazatel rozpočtu, nebo její investiční zdroje jsou větší, než je jejich potřeba užití podle rozhodnutí zřizovatele a také při porušení rozpočtové kázně.

2.4 Potenciál

Díky efektivnímu využití potenciálu je možno dosáhnout všeho, co člověk chce. Z tohoto důvodu, jej považuji za velmi důležitý.

2.4.1 Charakteristika potenciálu

Pojem potenciál se do češtiny dostal z latinského potentialis a znamená schopnost výkonu nebo souhrn možností, schopností, případně celkovou možnost něco udělat, vykonávat. Je jasné a logické, že čím je podnik zdravější, tím má také větší potenciál.

Dle M. Kubra¹¹ potenciál je problém, který je rozdílem mezi tím, co je, a tím co může být. Problém musíme využít ke změně.

Dle Z. Mikoláše¹² lidský jedinec může rozvíjet svůj potenciál, pokud nachází svoji subjektivitu (identitu), celistvost (integritu), svobodu volby (suverenitu) a schopnost změny (adaptace, inovace), respektive mobilitu.

Dle J. Kiernana¹³ rozvíjení skrytého hodnotového potenciálu je podstatou podnikové dynamiky.

¹¹ KUBR, M. *Poradenství pro podnikatele a manažery: zásada a zkušenosti*. 1.vyd. Praha: CAPA, 1991. 356s. ISBN 80-7064-036-7

¹² MIKOLÁŠ, Z. *Synergické podnikání – nový svět podnikání: přiměřeně praxe pro teoretiky a přiměřeně teorie pro praktiky*. 1. vyd. Ostrava: Máj, 2000. 64s. ISBN 80-86458-01-6

¹³ KIERNAN, J. *Inovuj, nebo nepřežiješ!: zásady strategického řízení pro 21. Století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 254s. ISBN 80-85943-56-5

Z výše uvedených myšlenek vyplývá, že potenciál vzniká z rozporu mezi tím co je, může, nebo popřípadě musí být a jeví se jako „uzavřená“ síla.

2.4.2 Podnikatelský potenciál

Existuje možnost změny nynějšího stavu na stav budoucí. Z tohoto se může vyvodit, že podnikatelský potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně a jednak příležitost k umocnění podnikatelského potenciálu původního nebo ke vzniku podnikatelského potenciálu zcela nového. Ten nese náboj pohybu, náboj změny, které by se neměl bát, ale naopak potenciál vyhledávat a usilovat o změnu. Musí se brát i v úvahu, že podnikatelský potenciál má svého vlastníka, to znamená, že někomu patří a jeho uvolnění tedy souvisí se změnou vlastnictví mezi nositeli. A to co se dotýká vlastnictví a nositelů potenciálu, přináší odpor vůči změně, který vystupuje jako protipól k primárnímu podnikatelskému potenciálu a brání jeho uvolnění¹⁴.

2.4.2.1 Principy podnikatelského potenciálu

Podnikatelským potenciálem se zabývalo již mnoho odborníků a díky tomuto byly vymezeny následující principy¹⁵:

1. princip – hovoříte-li se o podnikání, hovoří se o lidech a informacích. Potenciál a změna to jsou skutečnosti, které ženou vpřed. Podnikatelský potenciál je koncentrát rozdílů protikladů a rozporů, které „vlastní“ konkrétní nositel. Podnikání bez lidí a informací neexistuje.
2. princip – podnikatelský potenciál se nakonec projeví jako silná nebo slabá stránka, případně jako příležitost nebo ohrožení. Podnikání je permanentní proces vyhledávání, vytváření a využívání potenciálů, resp. kombinování silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které jsou den ode dne mohutnější a rychleji se mění. Když vím, na čem jsem, mohu hledat řešení.

¹⁴ MIKOLÁŠ,Z.; PETERKOVÁ, J. a kol. *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku pro excelentní podnikatele a TOP-manažery a studenty magisterských a doktorských studií vysokých škol.* 234.s

¹⁵ LUDVÍK,L.;MACUROVÁ,P.;POCZATKOVÁ,B. *Rozvoj podnikání A: soubor prezentací odborných témat.* 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. 146s. ISBN 978-80-248-1689-0

3. princip – čím je větší očekávání vzájemného využití dvou podnikatelských potenciálů, tím je větší jejich vzájemná přitažlivost a naopak.
4. princip – čím je větší účelnost a užitečnost reálného spojení dvou podnikatelských potenciálů, tím je větší pevnost jejich spojení a naopak. Je-li účelnost spojení nulová, vazba neexistuje. Pokud existuje, musí být účelná. Rovnost vazby roste s její kumulovanou užitečností. Užitečnost vazby (spojení) je mírou účelnosti odvozené z celkového spojeného podnikatelského potenciálu.
5. princip – každé reálné spojení dvou podnikatelských potenciálů doprovází jejich závislost.
6. princip – malá účelnost a užitečnost reálného spojení dvou podnikatelských potenciálů nese vysokou odstředivost k tomuto spojení a naopak. I velký dodavatel, pokud uspokojuje malou část požadavků odběratele, je pro něj malým dodavatelem.
7. princip – každý podnikatelský potenciál je obvykle spojen s více podnikatelskými potenciály, a tudíž se nachází v síti podnikatelských potenciálů. Synergický podnikatelský potenciál sítě je kombinací projevů velikosti a užitečnosti individuálních podnikatelských potenciálů, pevnosti vazeb mezi nimi, vzájemné závislosti a polohy v síti. Pro individuální podnikatelský potenciál v síti platí, že jeho potenciál se zvětšuje nebo zmenšuje s ohledem na pevnost jeho vazeb na ostatní potenciály v síti, velikost přitažlivých sil na něj ze sítě orientovaných, velikost odstředivých sil od něj orientovaných do sítě a jeho polohu v síti.
8. princip – změna je důsledkem vývoje gravitačního pole podnikatelského potenciálu, resp. permanentní přeměnou (koloběhem) potenciálu v podobě silné a slabé stránky, příležitostí a ohrožení na změnu a naopak, tzn. přeměny „změny“ na potenciál.
9. princip – prostředí permanentně nahrazuje staré příležitosti novými ohroženími, proto nahrazuje své staré slabiny novými silnými stránkami.
10. princip – příležitost je za určitých okolností ohrožením a naopak. Obdobně toto tvrzení platí pro silné stránky a slabiny. Často existuje skrytá souvislost, že bílé se přebarví na černé a naopak.
11. princip – každý jev v podnikání (resp. společnosti) lze popsat kombinací vnitřních a vnějších sil, charakteristikami času a míry nezvratnosti. Míra nezvratnosti nabývá hodnoty od nuly do jedné.

12. princip – zákon nejsilnějšího a nejslabšího. Nejsilnější ovládá slabší, ale nakonec nejsilnější ovládne nejslabší.

Tyto všechny principy jsou pro podnikatelský potenciál důležité, jelikož potenciál se často hovorově označuje jako problém. Souvisí se změnou a z tohoto důvodu podnikatel vyhledává tuto nerovnováhu „posunu“ na rozdíl od ekonoma. Ten hledá rovnováhu typu nabídka versus poptávka.

2.5 Konkurence a konkurenceschopnost

Tyto dva pojmy jsou považovány za stěžejní pro tuto diplomovou práci, a z tohoto důvodu jsou následně vysvětlovány. Konkurence a také konkurenceschopnost se zdají na první pohled jako slova stejného významu, ale není tomu tak.

2.5.1 Konkurence

V pojetí mikroekonomie se konkurence¹⁶ obvykle definuje jako rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurence napříč trhem. V mikroekonomické teorii se rozlišují také různé stupně a formy konkurence podle stanovených předpokladů. V některých případech si konkurenti konkurují cenou, jinde pomocí reklamy atd., což je způsobeno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence apod.

Jestliže je intenzivnější konkurence¹⁷, o to menší jsou pak dosahovány výsledky pro daný podnik. Strategickým záměrem každého podniku by měl být fakt, že firmy by měly své aktivity směřovat do oblasti s nízkou konkurencí.

Dle slovníku cizích slov¹⁸ představuje konkurence soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Tento pojem má také širší záběr, než jen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický atd. V podnikání by neměl být opomenut žádný z těchto úhlů, i

¹⁶ SOUKUPOVÁ, J. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 548s. ISBN 80-7261-061-9

¹⁷ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing a.s., 2008. 320s. ISBN 978-80-247-2409-6

¹⁸ LUDÍK, L. *Přednášky z předmětu Rozvoj podnikání B*, rok výuky 2010/2011

když je ekonomické hledisko považováno za stěžejní. Konkurent, jestliže chce vstoupit do konkurenčního vztahu, tak musí splňovat minimálně dva předpoklady. Nejprve musí být „konkurenční“ tzn., že musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem. V neposlední řadě také musí mít „konkurenční“ zájem, chce vstoupit do konkurence tzn., že musí disponovat specifickým potenciálem.

2.5.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je v mikroekonomii¹⁹ vymezena jako podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenční schopnost) a na vnějším trhu (vnější konkurenční schopnost). Soutěží-li spolu dva kvalitativně srovnatelné produkty, závisí konkurenční schopnost na ceně produktů, a tedy na dalších skupinách odvozených faktorů. Ty jsou náklady, které tvoří zejména na práci, sociálních nákladech a na produktivitě. Dalším z faktorů je zisk podniku a také směnný kurs národní měny.

Konkurenceschopnost je vymezena dle materiálů EU jako „schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů generovat vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti.“

Akademická definice²⁰ říká, že „konkurenceschopnost představuje oblast ekonomických znalostí, které analyzují skutečnost a formují politiky ovlivňující schopnost státu vytvářet a udržovat prostředí a podporující vyšší tvorbu hodnot jeho firem a větší prosperitu jeho obyvatel.“

Podnikatelská definice říká, že „konkurenceschopnost představuje způsob, jakým stát vytváří, rozvíjí a udržuje prostředí, které podporuje konkurenceschopnost firem.“

Dle Blažka²¹ je konkurenceschopnost podniku vlastnost, která podniku umožňuje uspět v soutěži s jinými podniky.

¹⁹ SOUKUPOVÁ, J. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 548s. ISBN 80-7261-061-9

²⁰ LUDÍK, L. *přednášky z předmětu Rozvoj podnikání B*, rok výuky 2010/2011

²¹ BLAŽEK, L. *Výzkum konkurenceschopnosti podniku: aplikace stakeholderského principu, vývojové tendence podniku*. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, 2005. ISBN 80-210-3847-0.

2.5.3 Vybrané modely konkurenceschopnosti

Je mnoho modelů konkurenceschopnosti. Tato práce se zaměřuje na ty nejznámější – model konkurenceschopnosti IDINMOS a také Porterova teorie pěti konkurenčních sil.

2.5.3.1 Model konkurenceschopnosti IDINMOS

Představuje nové pojetí konkurenceschopnosti. Ostatní analýzy se zabývají pouze základními charakteristikami, tento model věnuje svou pozornost do dimenzí, které přesahují běžné ekonomické uvažování. Pozornost je zde upoutána především na identitu, integritu, mobilitu a v neposlední řadě také suverenitu podniku. Disharmonie těchto ukazatelů firmy ohrožuje vlastníky nejen ekonomicky, ale často také sociálně, politicky a v některých případech také existenčně. Z tohoto důvodu nepostačí hledat konkurenceschopnost firmy pouze ve finančním zdraví, v síle marketingu, inovačního dynamismu atd., ale také je nutno zkoumat konkurenceschopnost firmy i z pohledu jejich dalších dimenzí.

Jádrem konkurenceschopnosti²² každé firmy je její podnikatelská vize a strategie, zatímco jejich garantem je vlastník a vrcholový management firmy. Existuje však také názor, že vlastní jádro konkurenceschopnosti a podnikání je podnikavost. Ta je ale bez vize a strategie pouze prázdný pojem, stejně jako konkurenceschopnost bez podnikavosti.

Základními faktory²³ podnikatelského prostředí, a tudíž externím zdrojem konkurenceschopnosti firmy jsou:

- Příroda (živá, neživá, umělá)
- Lidská společnost (ve všech sociálních, ekonomických, politických i jiných podobách)
- Prostor (v nejširším pojetí)
- Čas (v astronomické, ale také v jiných podobách)

Schéma konkurenceschopnosti²⁴ firmy lze přepsat do jednoduchého formalizovaného tvaru – modelu IDINMOSU. Množina M zahrnuje základní vnitřní atributy

²² MIKOLÁŠ, Z.; PETERKOVÁ, J. a kol. *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku pro excelentní podnikatele a TOP-manažery a studenty magisterských a doktorských studií vysokých škol*. 234.s

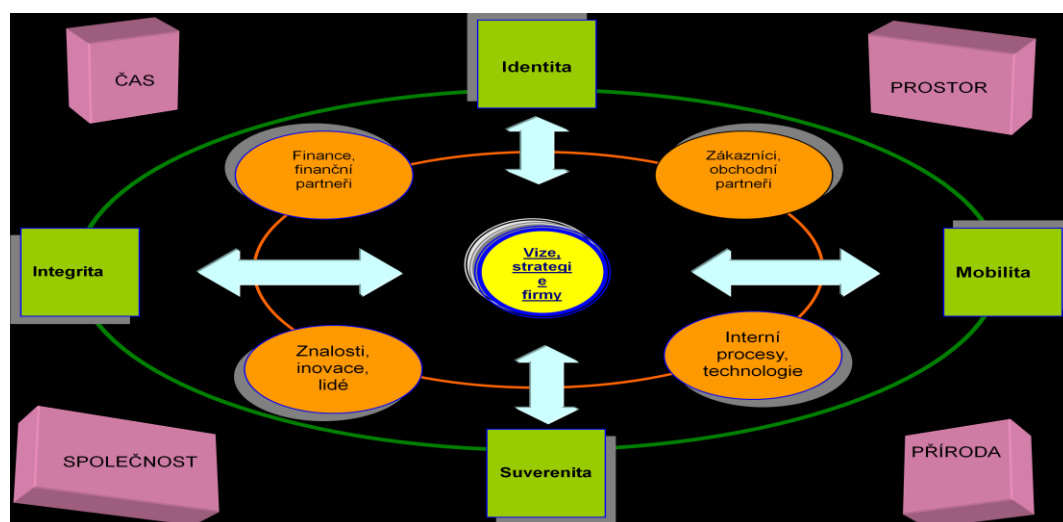
²³ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200s. ISBN 80-247-1277-6

konkurenceschopnosti firmy (L – lidský potenciál, F – finanční potenciál, P – procesní potenciál, O – obchodní potenciál), které jsou výsledkem transformace vnějších zdrojů (Z1 – prostor, Z2 – čas, Z3 – příroda, Z4 – společnost) v kontextu podnikatelské vize a strategie (VS), tedy jde o množinu $M(L, F, P, O) = f(VS, Z1, Z2, Z3, Z4)$. Jde o transformaci výchozích objektivních potenciálů (L, F, P, O) a primárního subjektivního potenciálu podnikání (lidského umu vyjádřeného jako VS). Nové vědecké poznatky směřují vývoj v podnikání k vyšším řádům, tzn. že se musí zvažovat „druhá negace“ uvedených potenciálů konkurenceschopnosti.

Množina D zahrnuje nové dimenze konkurenceschopnosti (Y1 – identita, Y2 – integrita, Y3 – mobilita, Y4 – suverenita) formálně zapsáno:

$$D(Y1, Y2, Y3, Y4) = g[VS, Z1, Z2, Z3, Z4, M(Z1, Z2, Z3, Z4)]$$

Obr. 2.1 Model konkurenceschopnosti IDINMOS



Zdroj: Převzato MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 84-85 s. ISBN 80-247-1277-6

²⁴ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 84-85 s. ISBN 80-247-1277-6

Má-li být firma konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, tzn. identitou, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. integritou, musí být pružná v reakcích, tzn. mobilní, musí být svébytná ve své existenci, tzn. suverénní. Diagnóza konkurenceschopnosti firmy by se měla provádět od „celku“ k detailům – tedy od konkurenční síly, kterou dekomponujeme na míru moci a mobilitu, dále pokračujeme diagnózou identity, integrity a suverenity firmy, pak diagnózou posuneme do roviny zkoumání finančního zdraví, obchodních vztahů, technologické úrovně aj., a tak dále až na úroveň elementárních faktorů konkurenceschopnosti²⁵.

2.5.3.2 Prvky modelu konkurenceschopnosti IDINMOS

Model konkurenceschopnosti IDINMOS se skládá z klíčových čtyř prvků, které jsou popsány níže.

2.5.3.2.1 Identita

Identita firmy představuje nalezení skutečného „já podniku“ pro okolní svět. Je to soubor vnějších a vnitřních znaků, které reálně identifikují prostředí. V dnešní době můžeme právě identitu přiřadit ke stěžejním faktorům konkurenceschopnosti. Není proto divu, že stále častěji firmy napodobují identitu svých konkurentů a pod jménem cizího obchodního řetězce se prodává zboží a služby, které pouze napodobují označení, design nebo rituály „pravých“ produktů.

Identitou firmy se do dnešního dne zabývala již celá řada ekonomů. Dle Josefa Kašíka a kolektivu je identita vymezena následujícími znaky²⁶:

- Ideje – nosné integrující, subjektivizující vize a myšlenky, jež vystihují důvod existence firmy. Tyto ideje jsou jádrem firemní mise a proniká jako vize celou firmou a koncentrovaně vyžívá do podnikatelského záměru.
- Design – estetické, audiovizuální aj. ztvárnění vlastní podstaty. Jedná se o obraz ideje rozvíjené reprezentačním místem a dalšími znaky identity. Jako příklad se může uvést

²⁵ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 84-85 s. ISBN 80-247-1277-6

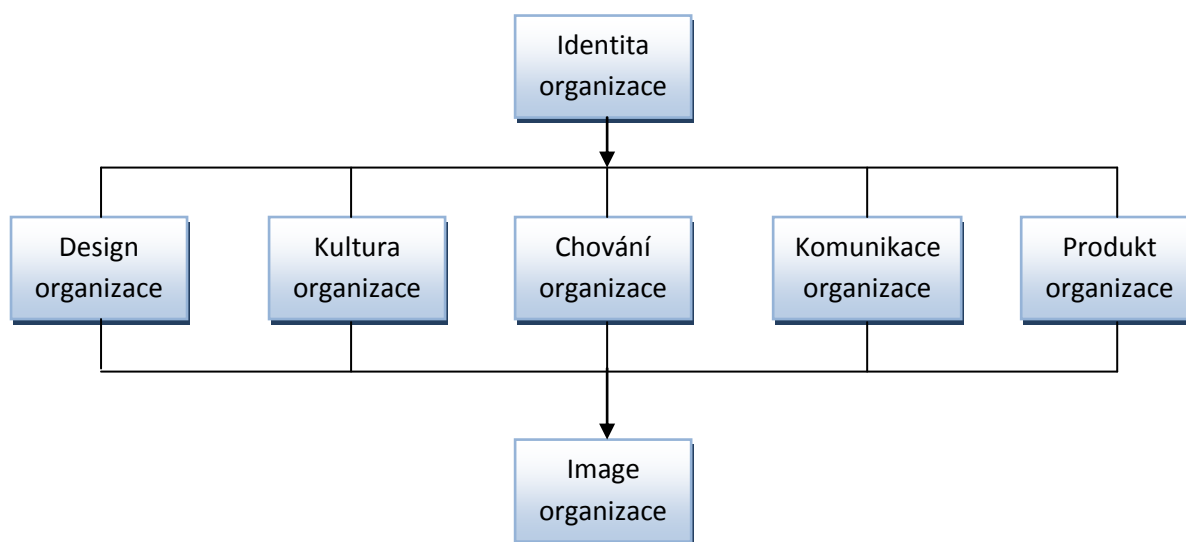
²⁶ KAŠÍK, J.; MICHÁLKO, M. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343s. ISBN 80-902167-4-9

podoba tištěných a psaných obchodních dokumentů, vzhled produktů, označení vozidel, design obalů, barvy atd.

- Reprezentační místo – lokalizace ideje a designu v prostoru neboli ztotožnění firmy s místem.
- Rituál – typické chování a jednání firmy, zaměstnanců vůči zákazníkům a ostatní veřejnosti (Public Relations). Například se jedná o sponzorství, prezentace a konference v médiích, atmosféra, klima firmy atd.
- Inovace – proces permanentní obnovy, pozitivní změny idejí, designu, lokalizace, rituálu, neboli mechanismus nastolování změny ve firmě a překonávání odporu proti změně.

Dle Jaromíra Vebra a kolektivu²⁷ je identita organizace chápána jako úsilí o vnější odlišnosti, jedinečnost a osobitost.

Obr. 2.2 : Identita dle Jaromíra Vebra



Zdroj: LUDVÍK,L.; MACUROVÁ,P.; POZATKOVÁ,B. *Rozvoj podnikání A: soubor prezentací odborných témat*. 1. vyd. Ostrava:Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. 146s. ISBN 978-80-248-1689-0

²⁷ LUDVÍK,L.; MACUROVÁ,P.; POZATKOVÁ,B. *Rozvoj podnikání A: soubor prezentací odborných témat*. 1. vyd. Ostrava:Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. 146s. ISBN 978-80-248-1689-0

Konkrétně se může projevat v podobě designu, kultury, chování, komunikace a vlastního produktu. Image organizace je pak tím, jak tuto prezentaci vnímá veřejnost, tzn. jakou představu, obraz, podobu získala organizace v očích zaměstnanců, ale zvláště obchodních partnerů (dodavatelů, zákazníků, investorů apod.)

2.5.3.2.2 Integrita

Integrita²⁸ firmy je dána její soudržností a zahrnuje dva protiklady podniku. Na straně jedné její pružnost a dynamičnost je dána tím, že pracovníci či jednotlivé složky firmy mají svou vlastní identitu (osobitost). Na straně druhé ale tuto individualizovanou identitu spojují s celkem, tzn. firmou, resp. firma se „svou“ aliancí, sdružením apod. Neexistuje-li jeden nebo druhý znak integrity, pak firma nebo seskupení firem se dostává do ekonomických a jiných problémů, až nakonec dříve nebo později dospěje k zániku.

2.5.3.2.3 Suverenita

Suverenita²⁹ charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Je to reálným „uznáním“ identity a integrity subjektu jeho prostředím. Může se také říci, že suverenita je uznání reálné svobody (práva, respektive možnosti a odpovědnosti) existence subjektu ze strany jeho prostředí. Subjekt je suverénní, jestliže má reálnou (nikoli formální) možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má současně reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat.

2.5.3.2.4 Mobilita

Mobilita je z laického hlediska často považována jako schopnost přesunu z místa A do místa B.

²⁸ MIKOLÁŠ, Z.; PETERKOVÁ, J. a kol. *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku pro excelentní podnikatele a TOP-manažery a studenty magisterských a doktorských studií vysokých škol*. 234.s

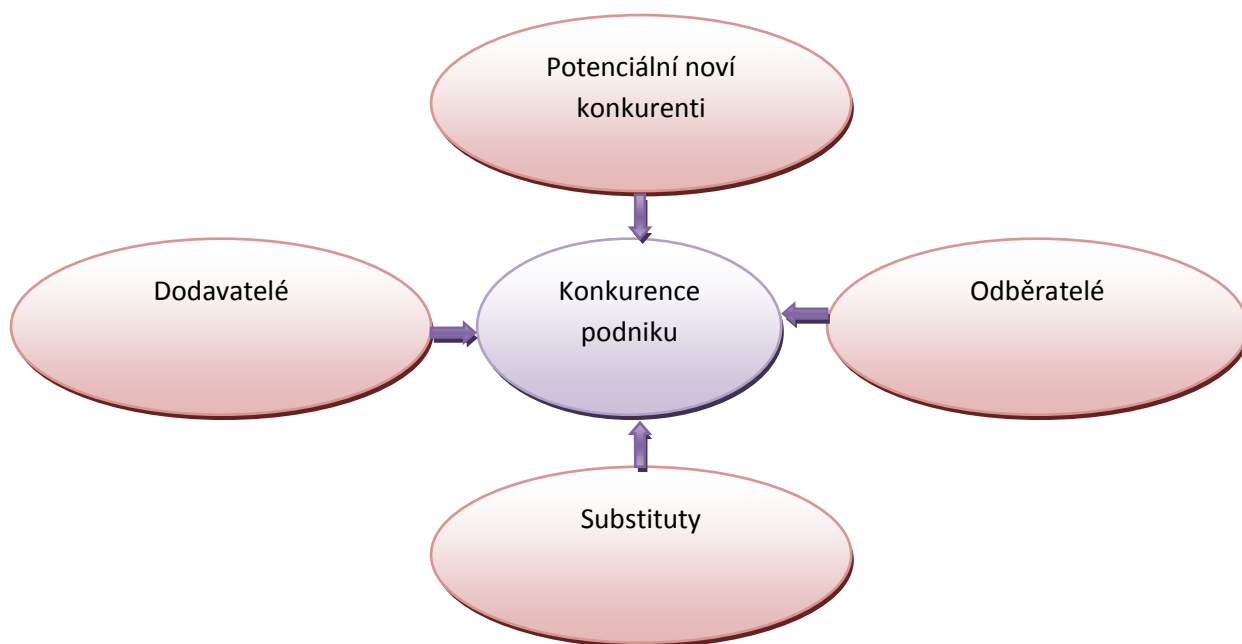
²⁹ LUDVÍK, L.; MACUROVÁ, P.; POZATKOVÁ, B. *Rozvoj podnikání A: soubor prezentací odborných témat*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. 146s. ISBN 978-80-248-1689-0

Mobilita³⁰, v pojetí konkurenceschopnosti, je potenciálem firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Mobilita se projevuje jako pohyb firmy v reálném i virtuálním časoprostoru, jako přemisťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy. Jde tudíž o schopnost a možnost firmy adaptovat se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty.

2.5.3.3 Porterova teorie pěti konkurenčních sil

Tato analýza pochází z Harvard School of Business Administratic, kde ji v roce 1979 zformuloval, profesor Michael Eugene Porter. Ten se v analýze zabýval vymezením konkurenční síly v okolí firmy a odhalení příležitostí a ohrožení podniku.

Obr. 2.3 : Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování dle MIKOLÁŠ,Z.; PETERKOVÁ, J. a kol. *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku pro excelentní podnikatele a TO-manažery a studenty magisterských a doktorských studií vysokých škol*.234.s

³⁰ MIKOLÁŠ,Z.; PETERKOVÁ, J. a kol. *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku pro excelentní podnikatele a TOP-manažery a studenty magisterských a doktorských studií vysokých škol*. 234.s

Tento model určuje stav konkurence v odvětví a zahrnuje pět základních sil³¹:

- Konkurence představuje rivalitu mezi stávajícími konkurenty
- Potenciální noví konkurenti představují firmy, které mohou vytvářet tlak na cenu, které vstupují do odvětví.
- Odběratelé jsou pro podnik nesmírně důležití, protože právě oni jsou ten důvod, proč firmy existují. Není proto vhodné mít příliš koncentrovanou skupinu zákazníků, ne-li odběratele pouze jednoho. Je to z toho důvodu, že v takovém případě mají tito zákazníci silnou vyjednávací pozici na změnu ceny a také velice snadno může přejít odběratel ke konkurenci.
- Substituty zahrnují veškeré výrobky či služby, které mají schopnost nahradit výrobky, nebo služby, které jsou nabízeny danou firmou. Zákazníci se rozhodují zpravidla k substituci z důvodu ceny statků či služeb, nebo také kvůli jejich kvalitě.
- Dodavatelé mají podobnou vypovídací schopnost jako odběratelé. Jsou pro podnik důležití a jestliže je malá množina dodavatelů, nebo pouze jeden, tak vytváří silnou vyjednávací pozici pro tlak na cenu dodávek, jejich termíny atd.

Někdy je používána i šestá síla, za kterou je považována vláda. Výsledkem jejich společného působení je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví.

2.6 Vybrané metody a techniky pro měření konkurenceschopnosti

Pro analýzu měření konkurenceschopnosti existuje celá řada metod a technik. Pro tuto diplomovou práci jsou vybrány ty nejvíce známé a pro práci přínosné.

2.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza se může označit jako jedna z komplexních metod kvalitativního vyhodnocení veškerých relativních stránek fungování firmy. V té se hodnotí silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti spojené s podnikatelským prostředím firmy. Základ metody tedy spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř již uvedených základních skupin. SWOT je zkratka anglických slov:

- Strengths – silné stránky

³¹ [cit. 2011-2-22] Dostupný z WWW: <<http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence>>

- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

Postup zpracování SWOT analýzy:³²

- Analýza vnějšího prostředí – získání informací pro definování příležitostí (významných vnějších situací, které mohou mít pozitivní vliv na řešený záměr) a hrozeb (negativní dopady vnějšího prostředí na řešený záměr) ve sledované oblasti.
- Analýza vnitřního prostředí – označení silných (zdroje, dovednosti, pozitivní potenciál a jiné výhody vzhledem ke standardnímu prostředí) a slabých (slabiny, omezení, nedostatky a další faktory vztahující se ke standardnímu nebo vnějšímu prostředí) stránek.
- Veškeré silné, slabé stránky, příležitosti i hrozby podniku se ohodnotí dle bodovací metody. K jednotlivým faktorům přiřadíme body podle jejich významnosti a důležitosti pro firmu.
- Sečtení jednotlivých bodů u každé skupiny
- Zakreslení do matice SWOT
- Zjištění příslušné strategie firmy

SWOT analýza se obvykle zobrazuje pomocí matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky a na jejímž základě lze přímo generovat potenciální určující strategii pro další rozvoj organizace.

Obr. 2.4 : Matice SWOT

		Interní prostředí	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externí prostředí	Příležitosti O	Strategie SO	Strategie WO
	Ohrožení T	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: PETERKOVÁ, J.; HUČKA, M. *přednášky z předmětu Strategie podniku*, rok výuky 2009/2010

³² PETERKOVÁ, J.; HUČKA, M. *přednášky z předmětu Strategie podniku*, rok výuky 2009/2010

Na základě zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik můžeme určit následující čtyři strategie³³.

- Strategie SO – ofenzivní strategie z pozice síly
Tato strategie využívá silných stránek podniku ke zhodnocení svých příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.
- Strategie ST – defenzivní strategie s obranou vydané pozice
Podnik ji využívá v případě, jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením
- Strategie WO – strategie spojení se spolehlivým partnerem
Tato strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek s využitím příležitostí, které podnik má.
- Strategie WT – strategie odchodu z daného podnikání, příp. redukce a likvidace podnikatelských aktivit
Strategie, která patří mezi obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se hrozbám. Takovýto podnik bojuje o přežití. Strategiemi může být fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu, nebo likvidace.

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů.

2.6.2 Balance ScoreCard analýza

Tato metoda je známá jako analýza BSC, v níž je sledován strategický systém měření a řízení výkonnosti podniku, který jako první interpretovali ekonomové R. S. Kaplan a D. P. Norton. Jedná se o novou metodu, která je dostatečným základem pro formování moderní strategie rozvoje konkurenčního potenciálu a dynamického podnikání firmy. BalanceScoreCard představuje systém řízení organizace, který rozpracovává a předvádí poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů, do uceleného a srozumitelného

³³ PETERKOVÁ, J.; HUČKA, M. *přednášky z předmětu Strategie podniku*, rok výuky 2009/2010

souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Měřítko a ukazatele pak poskytují rámec pro posuzování úspěšnosti strategie a systému řízení.³⁴

Tento model tvoří následující komponenty:

- Vize a strategie podniku
- Finanční perspektiva
- Interní podnikové procesy
- Perspektiva učení se a růstu
- Zákaznická perspektiva

Vize podniku je přitažlivý obraz budoucnosti. Je to tedy sjednocující prvek, který je všem zaměstnancům ve firmě výzvou, oporou, inspirací a v neposlední řadě zdrojem smysluplnosti jejich úsilí. Při formulaci vize podniku by se nemělo zapomínat na to, že by se měla vejít do jedné věty. Také by měla vyjadřovat jednoduchým způsobem základní myšlenku daného podnikání a přístupu celého podniku k zákazníkovi³⁵.

Strategií podniku se rozumí cesta, kterou se organizace zamýšlí vydat, aby dosáhla co nejlepšího sladění svých schopností a vnějšího okolí pro dosažení konkurenční výhody³⁶.

BSC zachovává finanční perspektivu, neboť finanční měřítko jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Měřítko finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením³⁷.

V zákaznické perspektivě BCS manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a měřítko výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Tato perspektiva obvykle obsahuje několik klíčových nebo obecně použitelných

³⁴ KAPLAN,R.; NORTON,D. *Balanced scoredard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267s. ISBN 80-7261-124-0

³⁵ MIKOLÁŠ,Z.; PETERKOVÁ, J. a kol. *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku pro excelentní podnikatele a TPO-manažery a studenty magisterských a doktorských studií vysokých škol*. 234.s

³⁶ KAPLAN,R.; NORTON,D. *Balanced scoredard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267s. ISBN 80-7261-124-0

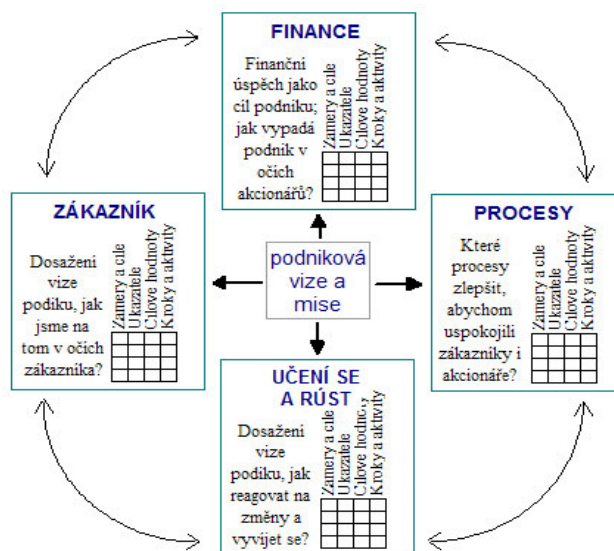
³⁷ cit. [2011-3-1] Dostupný z WWW: <<http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>>

měřítek úspěšných výstupů z dobře formulované a implementované strategie. Klíčová výstupní měřítka zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích³⁸.

V Perspektivě interních procesů se nachází měřítka a ukazatele této oblasti, které napovídají managementu o zdraví podniku, zda produkty a služby odpovídají požadavkům zákazníků. Měřítka a ukazatele by měly být navrženy těmi, kdo znají podnikové procesy nejlépe.

Perspektiva učení se a růstu zahrnuje jak vzdělávání zaměstnanců, tak budování podnikové kultury, schopnost reagovat na změny a zlepšování podnikových procesů. V organizacích založených na využití intelektuálních hodnot jsou lidské zdroje hlavním zdrojem inovace a růstu³⁹.

Obr. 2.5 : Balance ScoreCard Analýza



Zdroj: <http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojjPass=56>

Přínos použití Balanced ScoreCard je zejména v oblasti prezentace výsledků podniku vrcholovému vedení a pro účely porovnávání dosaženého zlepšení v podnikových procesech. Může se říci, že Balanced ScoreCard je stavebním kamenem integrovaného manažerského

³⁸ PETERKOVÁ, J.; HUČKA, M. *přednášky z předmětu Strategie podniku*, rok výuky 2009/2010

³⁹ Cit. [2011-3-2] Dostupný z WWW. <<http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojjPass=56>>

systému, který určuje priority a kritické faktory úspěšnosti, sladuje a podporuje klíčové procesy organizace⁴⁰.

2.6.3 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE, někdy používaná pouze PEST, je jednou z nejpobulárnějších, která charakterizuje externí prostředí podniku. Jedná se o komplexní analýzu, díky níž je možno sledovat následující faktory⁴¹:

- Politicko-správní faktory – patří sem např. politika zdanění, sociální politika, stabilita vlády, antimonopolní opatření, regulace zahraničního obchodu aj.
- Ekonomické faktory – např. vývoj DPH, inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby, stav světových ekonomik aj.
- Sociálně – kulturní faktory – např. mobilita obyvatelstva a její vzdělanost, životní úroveň, demografický vývoj aj.
- Technologické faktory – např. výzkum a vývoj, rychlost technologických změn aj.
- Legislativní faktory – zde patří veškerá legislativa, která ovlivňuje daný podnik
- Ekologické faktory – např. podnebí, počasí aj.

Tato analýza se tedy používá na charakterizování příležitostí a hrozeb, které podnik mohou postihnout.

2.6.4 Metoda SPACE

Metoda Strategic Position and Action Evaluation ⁴²se snaží sloučit výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do jednoho celku. Díky tomuto se může vytvořit prvotní

⁴⁰ KAPLAN,R.; NORTON,D. *Balanced scoredard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267s. ISBN 80-7261-124-0

⁴¹ SYNEK,M.; KISLINGEROVÁ,E. a kol. *Podniková ekonomika* 5. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3

představa o podnikatelské strategii. Tato metoda využívá vyjádření vlastností strategického prostoru konkrétně vymezenými parametry.

Vnější prostředí je vyjádřeno prostřednictvím:

- Stabilita prostředí – technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, cenové rozpětí konkurenčních výrobků, bariéry vstupu do odvětví, soupeření existujících podniků, cenová elasticita poptávky, tlak substitutů.
- Atraktivnost odvětví – růstový potenciál, ziskový potenciál, technologické know-how, využití zdrojů, kapitálová náročnost, bariéry vstupu, využití kapacit.

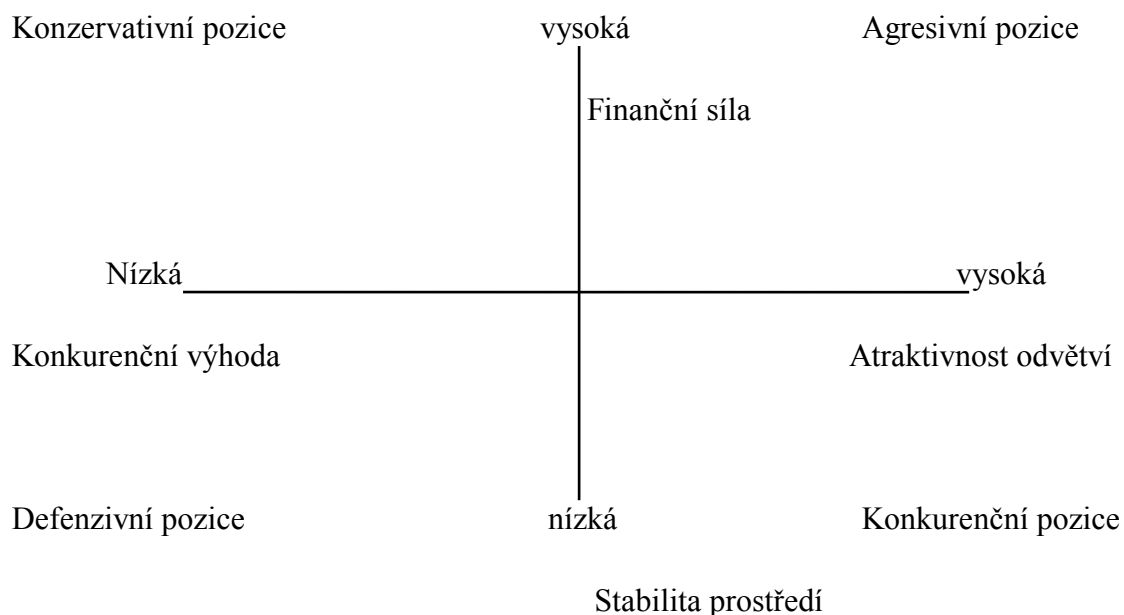
Vnitřní prostředí je vyjádřeno prostřednictvím:

- Konkurenční výhoda podniku – podíl na trhu, kvalita výrobků, životní cyklus výrobků, inovační cyklus, věrnost zákazníků, technologické know-how, vertikální integrace, rychlost zavádění nových výrobků.
- Finanční síla podniku – návratnost investic, likvidita, míra zadlužení, poměr požadovaného a disponibilního kapitálu, tok peněžní hotovosti, bariéry výstupu z odvětví, podnikatelské riziko, obrat zásob, úspory z rozsahu.

Každý z těchto dílčích faktorů je následně ohodnocen od 0 do 6 bodů. Pro každou skupinu faktorů se vypočítává průměrná hodnota agregovaného faktoru. Tyto zjištěné hodnoty se zaznamenávají do grafu a díky tomu, se určí výsledný vektor se strategickým postavením podniku.

⁴² PETERKOVÁ, J.; HUČKA, M. *přednášky z předmětu Strategie podniku*, rok výuky 2009/2010

Obr. 2.6 : Graf metody SPACE



Zdroj: vlastní zpracování dle PETERKOVÁ, J.; HUČKA, M. *přednášky z předmětu Strategie podniku*, rok výuky 2009/2010

Jestliže v této metodě vyjde, že strategické postavení podniku je v agresivní pozici, tak to znamená, že je atraktivní a relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji chránit. V pozici konkurenční podnik je v atraktivním, ale relativně nestabilním prostředí, ve kterém má konkurenční výhodu, avšak jeho finanční síla je nízká. V konzervativní pozici je podnik v odvětví stabilním, s nízkou mírou růstu a je finančně stabilní. Kritická je ale v této pozici konkurenceschopnost výrobků. Jestliže z grafu vyplývá, že podnik se nachází v defenzivní pozici, tak se hovoří o neatraktivním odvětví, kdy podniku chybí nejen konkurenceschopné výrobky, ale také finanční síla. Velice kritickým faktorem je zde konkurenceschopnost⁴³.

⁴³ PETERKOVÁ, J.; HUČKA, M. *přednášky z předmětu Strategie podniku*, rok výuky 2009/2010

2.6.5 Postup řešení diplomové práce

Pro analýzu konkurenceschopnosti Zoologické zahrady Ostrava k posílení atraktivnosti města jsou použity jen některé výše uvedené metody. Je to z toho důvodu, že ne všechny metody nebo techniky měření se zabývají veškerými faktory, které konkurenceschopnost ovlivňují. Jako komplexní metody pro své zkoumání jsem si vybrala model IDINMOS a také SWOT analýzu.

3 Analýza přínosu zoo k atraktivnosti města

V této části diplomové práce jsou teoretické poznatky převedeny do praxe. Pro praktickou aplikaci byla vybrána Zoologická zahrada Ostrava, která je dominantou tohoto města.

3.1 Historie zoologické zahrady v Ostravě

V roce 1948 se začal budovat tzv. Hornický sad v Ostravě – Kunčičkách. Horníci začali budovat tento sad na šestihektarovém pozemku poblíž dolu Alexander formou brigádnické činnosti. Zoologická zahrada v Ostravě začala vznikat v roce 1949, kdy Bohumil Vítek dal podnět, zřídit ve vznikajícím parku zoo koutek. K prvním chovancům zde patřil srnec, dvě srnky a pět bažantů. Postupem času k nim přibýli také pávi a další ptáci. Veškeré náklady spojené s údržbou a provozem parku byly hrazeny závodní radou Dolu Zárubek a také z darů a příspěvků tehdejšího Ministerstva informací a osvěty. V lednu roku 1951 bylo dále rozhodnuto, že bude v Ostravě – Kunčičkách zřízena plně fungující provizorní zoologická zahrada. V dubnu 1953 bylo schváleno, že prostory v Kunčičkách jsou již nevyhovující a z tohoto důvodu začala složitá jednání o výběru nové lokality pro výstavbu nové zoologické zahrady v Ostravě. Z počátku rozhodování byla navrhována lokalita Bělského lesu, Radvanic, Vřesiny a v neposlední řadě také údolí Odry, které se nachází mezi Svinovem a Přívozem. Dne 9.9.1953 byla svolána schůze, na které se schvalovala lokalita nové zoo. Schůze se tehdy zúčastnili zástupci jednotného národního výboru (JNV), krajského národního výboru (KNV) a také Ministerstva školství a osvěty. Přes drobné nedostatky lokality byl přijat návrh doc. Štěpánka, předsedy vědecké komise pro zoologické zahrady, který navrhl vybudovat definitivní zoologickou zahradu v areálu Stromovky na Slezské Ostravě. Ve prospěch areálu ve Stromovce hovořil jeho členitý terén, rozmanitý lesní porost, dostatek vody a dobrá

dopravní dosažitelnost. Nevýhodou bylo poddolování a blízkost chemických závodů v Hrušově⁴⁴.

Rok 1956 lze považovat za počátek výstavby nové zoologické zahrady ve Stromovce na katastru Slezské Ostravy a Heřmanic. Prvním objektem v návštěvnické části byl medvědinec, s jehož stavbou se začalo v roce 1958. Prvního května roku 1960 byla, ještě rozestavěná, zahrada již otevřena pro širokou veřejnost. Z velké části výstavba v areálu pokračovala pouze brigádnicky a pomáhali především horničtí důchodci. V osmdesátých letech došlo k radikálnímu omezení investic a jen s velkými obtížemi byly dokončeny a zprovozněny dlouhodobě rozestavěné objekty. Začátkem devadesátých let začala ostravská zoo i po technické stránce a vybavenosti zaostávat za ostatními českými zoologickými zahradami. Teprve příspěvky zřizovatele na investice umožnily zahájit rekonstrukci a modernizaci alespoň některých zchátralých objektů a zařízení. Největší investicí v historii zoo se stala výstavba nového pavilonu slonů, který byl otevřen pro návštěvníky v listopadu 2004⁴⁵.

Díky své postupně vzrůstající kvalitě se ostravská zoo stává členem řady významných mezinárodních sdružení a asociací. Na počátku 90. Let je spoluzakládajícím členem Unie českých a slovenských zoologických zahrad (UCSZ), v roce 1994 je přijata za člena prestižní Evropské asociace zoologických zahrad a akvárií (EAZA) a konečně v roce 2005 se stává členem Světové asociace zoologických zahrad a akvárií (WAZA)⁴⁶.

3.2 Uplatnění modelu IDINMOS na ZOO Ostrava

Tento model se zaměřuje nejen na finanční stránku podniku, ale také na měkké faktory, které jsou pro měření konkurenceschopnosti v dnešní době velice důležité. Z tohoto důvodu je použit v diplomové práci, jelikož příspěvkovou organizaci není možno hodnotit pouze z finančního hlediska.

⁴⁴ STEHLÍK, J. *50. let ZOO Ostrava*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 97s. ISBN 80-86122-81-6

⁴⁵ [Cit. 2011-3-5] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

⁴⁶ [Cit.2011-3-5] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

3.2.1 Všeobecná charakteristika a nástin vize Zoologické zahrady Ostrava

Původním účelem zoologických zahrad bylo především seznámit návštěvníka s co největším počtem různých druhů zvířat a to zcela bez ohledu na jejich potřeby. Zvířata, která v přírodě žijí ve skupinách, byla často chována po jednom exempláři a všechna pak v naprosto nevyhovujících podmínkách malých ubikací. K významné změně došlo v poměrně nedávné době a zoo se dnes mění nejen ve významná centra odpočinku a vzdělání, ale také v místa, kde je vyvíjena snaha o záchranu zvířecích druhů, z nichž mnohé už v přírodě nežijí nebo z ní v nejbližší době vymizí. Důkazem této snahy jsou dva záchovné programy evropských zoologických zahrad, které jsou známé pod zkratkou EEP a ESB (obdobný program mají také americké zoologické zahrady) a na celosvětové úrovni pak občas existují mezinárodní plemenné knihy. Pokud je nakreslena na ceduli některého zvířete tato zkratka a emblém nosorožce, pak to znamená, že daný druh zvířete je zapojen buď do Evropského záchranného programu (EEP) nebo je o něm vedena Evropská plemenná kniha (ESB). Zoo Ostrava vede ESB hrocha obojživelného. Mimo to je ostravská zoo v současnosti zapojena do více než 40 dalších EEP a ESB programů (např. tygr ussurijský, makak lví, sika vietnamský nebo kočkodan Dianin aj.) a i v budoucnu se bude snažit, aby ve skladbě zvířat vzrostl počet druhů nejohroženějších⁴⁷.

S nástupem nového vedení Zoologické zahrady Ostrava v polovině roku 2004 byly definovány základní priority v dalším směřování zoo, zejména pak⁴⁸:

- Zoo přátelská k životnímu prostředí
- Zoo vlídná k handicapovaným spoluobčanům
- Zoo srozumitelná návštěvníkům

V rámci těchto priorit dochází např. k postupnému zpřístupňování starých pavilonů a expozic pro vozíčkáře, objevují se cedulky a interaktivní prvky pro nevidomé, popisky a zcela nové webové stránky jsou vícejazyčné, ve spolupráci s Charitou Ostrava a sv. Alexandra byla otevřena upravená zoo-prodejna s nabídkou výrobků z chráněných dílen. Postupně dochází k další výrazné estetizaci a modernizaci Zoologické zahrady Ostrava.

⁴⁷ [Cit.2011-3-5] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

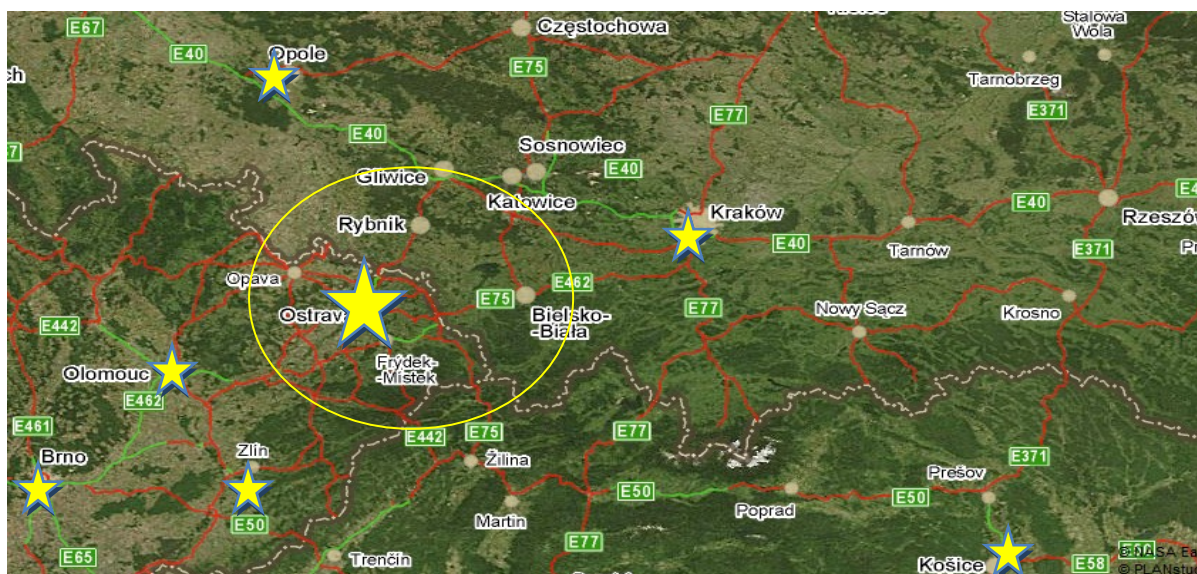
⁴⁸ [Cit.2011-3-5] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

Z výše uvedeného vyplývá, že vize této organizace je zaměřena na zlepšení životních podmínek žití zvířatům a také zlepšení služeb návštěvníkům této zoo. Jinými slovy se to dá také vyjádřit, jako vytvoření zelené klidové zóny se vším všudy.

3.2.2 Analýza prostoru zoologické zahrady

Zoologická zahrada Ostrava je situována na dobrém místě v okolí státních hranic s Polskem a Slovenskou republikou. Příhraniční oblast je hustě osídlená a není proto divu, že zde můžeme narazit na mnoho návštěvníků z těchto okolních států. Zoo Ostrava má své konkurenty v okolí ve velké vzdálenosti od jejího sídla. Takřka bezkonkurenční zóna je zobrazena na obr. 3.1 žlutou elipsou. Pro přehlednost je vytvořena tabulka s městy a státy, ve kterých jsou zoologické zahrady nejbližší Ostravě a také přibližný počet kilometrů, které se musí k nim urazit (viz příloha číslo 1). Jestliže se podíváme na Českou republiku, Polsko i Slovenskou republiku, tak nejbližší zoologická zahrada je v Olomouci na Svatém Kopečku, která je vzdálená od Ostravy 90km. O kousek dále je Zoo Lešná Zlín, která se nachází 100 km od Ostravy. Z polských zoologických zahrad nejbližší máme do Opole, do níž se musí z Ostravy urazit 110 km a také do Krakova, což je 150km. Jestliže se vydáme do nejbližší slovenské zoo, musíme urazit 260 km do Bratislavy. O značný kus dále je pak zahrada v Košicích, která je 345 km od zoologické zahrady v Ostravě. Pro větší přehlednost jsou zahrady zobrazeny žlutou hvězdou na následující mapě.

Obr. 3.1 Mapa zoologických zahrad v blízkosti Ostravy



Zdroj: vlastní zpracování

Zoologická zahrada se nachází na východ od centra Ostravy, či od hlavního vlakového nádraží. Trolejbusy 101, 104 a autobus číslo 22 stojí přímo před branou do areálu a pro automobily jsou zde vybudovaná 3 prostorná parkoviště, která jsou v přímé blízkosti zoo. Zoologická zahrada Ostrava sídlí na adrese Michálkovická 197, Ostrava 710 00 viz. příloha č.2.

3.2.3 Analýza času zoologické zahrady

Z časového hlediska se zaměřím především na otevírací dobu, jak je zoologická zahrada otevřena a také na komentované krmení vybraných zvířat, které zoo nabízí svým návštěvníkům.

3.2.3.1 Otevírací doba

Zoologická zahrada Ostrava je pro širokou veřejnost otevřena denně po celý rok, včetně veškerých svátků. Otevírací doba se ale mění podle jednotlivých měsíců v roce. Je to z toho důvodu, že se v zimě dříve stmívá a zoologická zahrada již není v odpoledních hodinách tak navštěvovaná, jako v letních měsících.

Tab. 3.1 Otevírací doba v zoo

Otevírací doba	
Měsíc	Otevírací doba od - do
Listopad, prosinec, leden	9:00 – 16:00
Únor	9:00 – 17:00
Březen, září, říjen	9:00 – 18:00
Duben, květen, červen, červenec, srpen	9:00 – 19:00

Zdroj: vlastní zpracování

Po celý rok se pokladna a také veškeré pavilony, které jsou uvnitř areálu, zavírají jednu hodinu před koncem otevírací doby.

Nedílnou součástí zoologické zahrady, jsou v dnešní době také „večerní prohlídky“ po zavírací době. Ty jsou pořádány během hlavních letních prázdnin každou sobotu od 20:00

hodin. Délka každé takové prohlídky trvá přibližně 3 hodiny a návštěvníci zde mohou poznat, jak vypadá zoo po zavírací době. Zejména pak je možno pozorovat odlišné chování zvířat, zejména šelem nebo lemurů, kteří ožívají právě v podvečer. Tyto prohlídky jsou vedeny zkušenými odborníky z řad ošetřovatelů, a proto je velkou výhodou, že mohou zodpovědět veškeré otázky, které návštěvníky zajímají.

3.2.3.2 Komentované krmení zvířat

Komentované krmení pro návštěvníky je velice atraktivní. Mohou se zde dozvědět základní informace o zvířeti, ale také i o jeho ošetřovateli. Je to z toho důvodu, že při zahájení celého komentování se pracovník zoo s návštěvníky přivítá, představí se jménem a řekne, jak dlouho v organizaci pracuje. Další nezbytné informace, které zaměstnanci vypráví, jsou již o daném zvířeti – jak se jmenuje, co rádo jí, odkud pochází atd. Na závěr celého krmení je pak čas vyhrazen na různé otázky od posluchačů. Celkový přehled časů, kdy se zahajuje komentované krmení u jednotlivých zvířat je uvedeno v následující tabulce.

Tab. 3.2 : Komentované krmení zvířat

Komentované krmení zvířat	
Zvíře	čas
Panda	9:30
Vydry	10:15
Medvědi a hulmani (pouze krmení, bez komentáře)	10:30
Šimpanzi	13:00
Papoušci	13:30
Hroši	14:00
Medvědi a hulmani (pouze krmení, bez komentáře)	14:30

Zdroj: vlastní zpracování

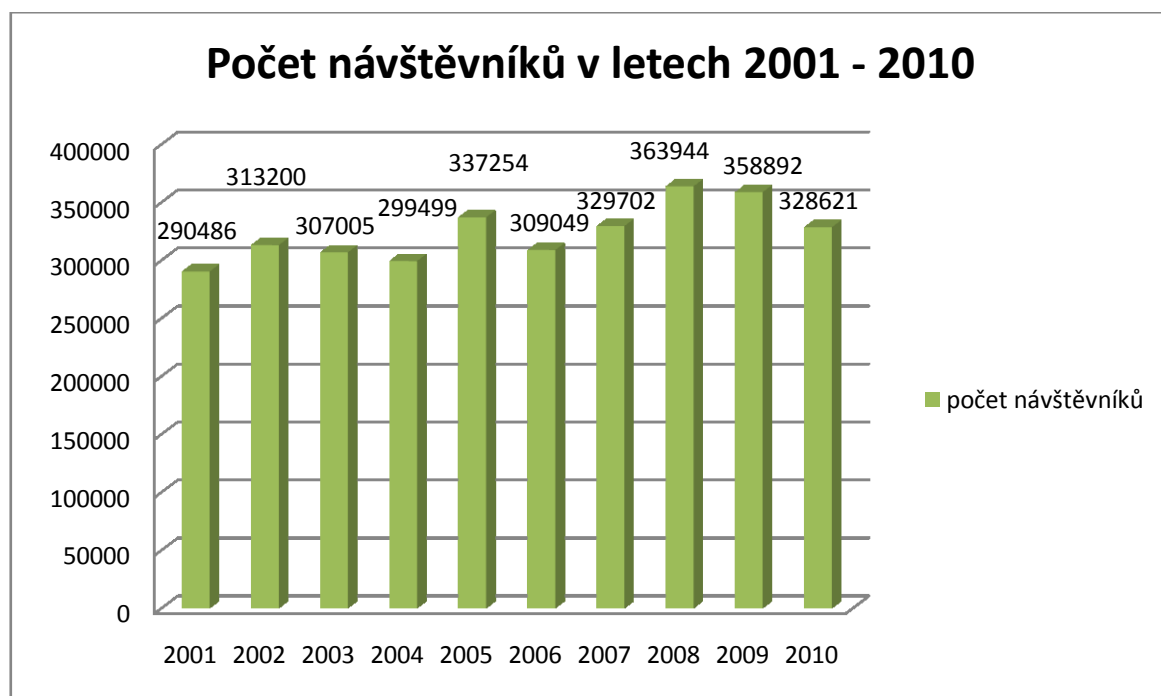
Komentované krmení vybraných zvířat začíná v měsíci březnu, kdy se komentuje jen o víkendech a svátcích. Tato perioda je také v měsíci dubnu. Od května až do září včetně se mohou těšit návštěvníci na každodenní komentování. Je to z toho důvodu, že v těchto

měsících zoologickou zahradu navštěvuje největší počet lidí. V celém měsíci říjen se opět komentuje pouze o víkendech a svátcích. Na konci tohoto měsíce října komentování veškerých výše uvedených zvířat končí.

3.2.4 Analýza společnosti zoologické zahrady

Tato oblast je zaměřena na návštěvnost zoologické zahrady. Od roku 2001 do roku 2010 včetně navštívilo zoo celkem 3 237 652 návštěvníků. V průměru se může říci, že se návštěvnost pohybuje okolo 324 000 návštěvníků za jeden rok. Rekordní návštěvnost Zoologická zahrada Ostrava zaznamenala v roce 2008, kdy ji navštívilo 363 944 lidí. Nejnižší byla, ve sledovaných letech, v roce 2001. V tomto roce navštívilo zoo pouze 290 436 návštěvníků. Celkový přehled návštěvnosti za všechny roky je zobrazen v následujícím grafu.

Graf 3.1 : Počet návštěvníků v letech 2001-2010



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů Zoo Ostrava

V posledních letech návštěvnost klesá z toho důvodu, že počasí procházkám moc nepřeje. Během celého roku je často deštivo, což zapříčiňuje naše zeměpisná šířka. Další důvod je shledáván ve světové hospodářské krizi, díky které lidé nechtějí moc utrácet.

Zoologickou zahradu navštěvují lidé všech věkových kategorií, kteří mají společnou lásku k fauně a flóře.

3.2.5 Přírodně-ekologické aspekty zoologické zahrady

Při analýze přírodně-ekologických aspektů zoologické zahrady, je již na první pohled jasné, že je tato příspěvková organizace plná. Ze zoo chce její vedení vytvořit jakousi oázu klidu a pokoje, která by poskytovala alternativu všem komerčním záležitostem, kterými je v poslední době člověk přehlacen. Zde mohou relaxovat lidé všech věkových kategorií, jelikož zoo má všem co nabídnout. Když návštěvník vkročí za vstupní bránu do areálu zoologické zahrady v Ostravě, tak se již ocitá v „jiném“ světě, kde jej „vítají“ Plameňáci kubáňští. Jestliže se pokračuje dále, tak pozorný divák může shlédnout až 2 157 zvířat ve 360 druzích, které jsou chovány v expozicích zoo.

Pro širokou veřejnost je ale již méně známý fakt, že Zoo Ostrava pomáhá, ve spolupráci s jinými institucemi i jednotlivci, také zvířatům v jejich domovině a snaží se je vrátit do jejich původního prostředí. Děje se tak v případě, že druh byl v místě původu již zcela vyhuben nebo se jeho početní stavy snižují a bez lidské pomoci by z přírody brzy vymizel. V současnosti je několik příčin, proč zvířata z přírody tak rychle mizí:

1. Hlavní příčinou je úbytek jejich přirozené prostředí, což souvisí s růstem lidské populace a s rozšiřováním zemědělské výroby.
2. I přes snahu záchranářů je stále velice rozšířeno pytláctví a bohužel se i dnes v bohatých zemích najdou lidé, kteří si koupí výrobky z kůží vzácných šelem (jaguárů nebo levhartů) nebo třeba luxusní psací pero ze slonoviny.
3. Velmi se rozšířil obchod s živými zvířaty, mezi lidmi v bohatších zemích včetně České republiky, stále více roste zájem o koupi atraktivních živočichů, jako jsou např. velké druhy papoušků nebo suchozemských želv. Tím však tyto "milovníci" zvířat výrazně přispívají k úbytku daného druhu v přírodě. Navíc málokdo ví, že pašovaná zvířata během cesty ze své původní domoviny mnohdy transport v drastických podmínkách nepřežijí a tak na jedno živě dopravené zvíře připadne několik mrtvě dovezených.

Z nejznámějších případů návratu v přírodě již vyhubených druhů zvířat lze zmínit případ koně Převalského (vrácen do Mongolska), antilopy přimorožce šavlorohého (vypuštěn zpět do

Tuniska) či drápkatých opiček lvíčků zlatých (Brazílie). Základním předpokladem úspěšného návratu je samozřejmě nezničený původní biotop, který dnes bohužel již v mnoha případech neexistuje.

Zoologická zahrada v Ostravě se zapojuje do celé škály projektů, ve kterých spolupracuje i s jinými organizacemi⁴⁹:

- Záchranný projekt pro rezervaci Dja – Ostravská zoo se spolu s dvanácti českými zoologickými zahradami připojuje k projektu na záchranu ohrožených živočišných druhů v Africe. Tento projekt odstartovala Unie českých a slovenských zoo se Zoo Praha. Partnerem projektu je nezisková společnost REMA Systém, která se zabývá ochranou životního prostředí. Jde o zabezpečení efektivní recyklace odpadů elektrických a elektronických zařízení. Za tímto účelem REMA Systém zajišťuje organizaci sběru, třídění, nakládání a recyklaci v celé České republice.

Do záchranného projektu pro rezervaci Dja se mohou zapojit i návštěvníci Zoo Ostrava a to tak, že od 1. června 2010 odloží do speciálních sběrných boxů umístěných u vstupu do zoo své staré mobilní telefony. Za každý takto odevzdaný kus zaplatí REMA Systém 10 Kč a podpoří tak projekt na ochranu zvířat ve volné přírodě. Všechny vybrané peníze budou použity k vybavení strážců kamerunské biosférické rezervace Dja. V této rezervaci v Kamerunu žijí sloni, gorily a další vzácná zvířata, která ohrožují nájezdy pytláků. V současné době působí v rezervaci celkem 60 strážců, kteří bez potřebného vybavení nemohou úspěšně čelit ničivému působení pytláků. Chybí jim spojová technika, stany, ale třeba také kvalitní boty a oblečení atd.

- Záchranný in-situ projekt Sahamalaza – tento program je zaměřen na poloostrov, který se nachází na severozápadě Madagaskaru. Je to jedinečné území se spoustou endemických druhů rostlin i živočichů. Tak jako na ostatním území Madagaskaru i zde hrozí v brzké době zničení všech biotopů díky domorodému obyvatelstvu, které velice rychlým tempem devastuje veškeré přirozené prostředí rostlin a živočichů. Jedním z mnoha vzácných živočichů, kteří na poloostrově žijí je i lemur Sclatrový.

⁴⁹ [Cit.2011-3-9] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

Obr. 3.2: Samice lemura Sclaterova



Zdroj: osobní archiv Pavla Vlčka

Obr.3.3 : Samec lemura Sclaterova



zdroj: www.zoo-ostrava.cz

Od roku 2003 probíhá pod záštitou AEECL (Asociace pro výzkum a ochranu lemurů) a WCS (Wildlife Conservation Society) výzkum a záchrana právě těchto lemurů Sclaterových na poloostrově Sahamalaza. Tento výzkum je prozatím zaměřen na sčítání populace, potravní ekologii a výskyt parazitů. Od léta 2005 je i Zoo Ostrava plnoprávným členem AEECL, jako první Zoo mimo západní Evropu. V červnu bylo na podporu záchranného projektu Sahamalaza odesláno 1 540 €.

- Záchranný in-situ projekt pro hainanského gibona - Letošním rokem se do projektu záchrany nejohroženějšího primáta na Zemi zapojila také zoologická zahrada v Ostravě. Celkem bylo na účet Pařížské zoologické společnosti, která tento projekt zaštituje, odesláno již 3340 Euro. Peníze byly použity na některý z hlavních účelů. Ty jsou např. monitorování zbylé populace, vyhodnocení její životaschopnosti, vyškolení zaměstnanců národní rezervace Bawangling v používání systému GPS a správném shromažďování údajů nebo vzdělání místního obyvatelstva a jeho zapojení do záchranných aktivit a v neposlední řadě také rozšíření a zalesnění rezervace Hainanský gibbon žijící na ostrově Hainan se nemá v případě ztráty svého přirozeného prostředí kam přestěhovat. Jeho domov se zároveň stal jeho pastí. Proto je teď nesmírně důležité zamezit další destrukci pralesa a jeho přirozený domov přísně chránit. Ve finanční podpoře tohoto projektu chce Zoo Ostrava pokračovat i v budoucnu.
- Záchranný projekt „Návrat orla skalního do Moravskoslezských Beskyd“ - V současné době je hojně sledován tento záchranný projekt, který je realizován Základní organizací Českého svazu ochránců přírody v Novém Jičíně – Záchrannou stanicí v Bartošovicích na Moravě společně se Správou Chráněné krajinné oblasti Beskydy a

zoologickou zahradou v Ostravě. Od roku 2006 je projekt realizován díky finanční podpoře Evropské unie a Přeshraniční spolupráce SR a ČR. Cílem pětiletého projektu je vypustit v období let 2006 – 2011 do Moravskoslezských Beskyd 15 až 20 jedinců orla skalního a vytvořit tak stabilní hnízdí populaci, tak jako tomu bylo v Beskydech před 150 lety. Před vypuštěním jsou orlům nainstalovány vysílačky, aby měli pracovníci přehled o pohybu, zdravotním stavu, případně o náhlém zranění, úmrtí vypuštěných orlů apod. V roce 2010 byly zaznamenány první pokusy o hnízdění dvou vypuštěných mláďat – samice Filomény (2007) a samce Davida (2006). Hnízdění bylo neúspěšné (orli zatím ještě nejsou pohlavně dospělí), pro projekt to však znamenalo obrovský úspěch. Do konce roku 2010 bylo ve volnosti ČR celkem 13 vypuštěných orlů skalních.

Obr. 3.4: mládě Orla Sklaního



Zdroj: osobní archiv Petra Čolase

Obr 3.5: Orel Skalní



Zdroj: Dušan Boucný dle www.zoo-ostrava.cz

Snaha zoologické zahrady v Ostravě pomáhat v záchraně se samozřejmě nevztahuje pouze na druhy ze vzdálených exotických zemí, ale třeba i ohrožené zástupce místní fauny. Ta na tom nebývá mnohdy o moc lépe. V 70. a 80. letech 20. století se ostravská zoo podílela na znovuvysazení naší největší kočkovité šelmy rysa ostrovida na Šumavě, dále v Itálii, Švýcarsku nebo tehdejší Jugoslávii. V České republice byl poslední divoký rys zastřelen v 19. století.

- Záchrana sovy pálené - v současnosti Zoologická zahrada Ostrava pomáhá při záchraně tohoto vzácného soviho druhu. Chovem sovy pálené se intenzivně věnuje od r. 1995. Do roku 2007 se podařilo odchovat více než 300 soviček. Téměř všechna mláďata jsou bezplatně poskytována pro repatriaci - k posílení populace volně žijících

jedinců v přírodě České republiky. ZOO Ostrava se ročně podílí na vysazení 20 až 30 mláďat sovy pálené do volné přírody.

Obr. 3.6: Mláďata sovy pálené



Zdroj: osobní archiv Petra Čolas

Obr. 3.7 : Sova pálená s mládětem



Zdroj: osobní archiv Iva Firly

První možností repatriace je vypouštění odrostlých, letu schopných mláďat, které ovšem nelze vypustit bez další péče. Než se naučí sama lovit svoji přirozenou potravu, jsou určitou dobu po vypuštění ještě dokrmována člověkem. Jinak by většina zahynula hladu. Sovičky odchované v ostravské ZOO jsou předávány odborníkům ze Stanice pro záchranu živočichů v Bartošovicích na Moravě, kteří se vypouštění intenzívně a dlouhodobě věnují. Druhou možností je přikládání mladších soviček k vylíhnutým mláďatům do méně početného hnízda v přírodě. Tato metoda je používána na celé Moravě ve spolupráci se Skupinou pro ochranu a výzkum sovy pálené v ČR. Veškerá manipulace s mláďaty určenými k vypouštění probíhá s minimálním kontaktem člověka, což je nutné, aby si ptáci nevytvořili na člověka vazbu.⁵⁰

3.2.6 Analýza financí zoologické zahrady

Finanční prostředky jsou důležité pro každý podnik a u zoologické zahrady to není jinak. Je jich potřeba nejen na samotný provoz zoo, ale také na vybudování nových expozic a rekonstrukci některých stávajících objektů. Tyto investice jsou dlouhodobě a systematicky vkládány a přispívají ke zvyšování turistické atraktivity nejen samotné zoologické zahrady, ale také města Ostravy a v neposlední řadě celého Moravskoslezského kraje.

⁵⁰ [Cit.2011-3-9] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

3.2.6.1 Rozvaha zoologické zahrady v roce 2009

Z rozvahy⁵¹ zoologické zahrady v Ostravě je na první pohled patrné, že hospodářský výsledek je kladný ve výši 767 000Kč a zoo nemá žádné dlouhodobé závazky. Na straně aktiv je vidět, že dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek je ve výši 579 020 000Kč a zvířata v celkové výši 6 803 000Kč. Celkový přehled aktiv a pasiv je možno vidět v následující tabulce.

Tab. 3.3 : Rozvaha

AKTIVA	V tis. Kč	PASIVA	V tis. Kč
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	579 020	Majetkové fondy	488 647
Oprávký k dlouhodobému hmotnému a nehmotnému majetku	-97 179	Finanční a peněžní fondy	39 938
Zásoby	7 262	Hospodářský výsledek	767
Z toho zvířata	6 803	Rezervy	10 640
Pohledávky	1 121	Krátkodobé závazky	5 794
Finanční majetek	55 712	Dlouhodobé závazky	0
Přechodové účty aktivní	287	Přechodové účty pasivní	437
Aktiva celkem	546 223	Pasiva celkem	546 223

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy Zoo Ostrava

Dále je z rozvahy na první pohled již vidět, že oprávký k dlouhodobému hmotnému a nehmotnému majetku je ve výši 97 179 000.

⁵¹ ČOLAS,P.; KALOUSKOVÁ,Š. *Zoo Ostrava – Výroční zpráva 2009*

3.2.6.2 Náklady a výnosy zoologické zahrady v roce 2009

Nejvyšší náklady, které zoologická zahrada v roce 2009 měla, byly osobní náklady, které tvořily 41,1% z celkových nákladů. Veškeré náklady⁵² jsou zahrnuty do následující tabulky.

Tab. 3.4 : Náklady zoo v roce 2009

Ukazatel	Náklady v tis. Kč	% podíl na nákladech celkem	Změna v tis. Kč oproti roku 2008 (+/-)
Spotřeba krmiv	4 307	5,9%	-579
Léčiva a veterinární péče	1 000	1,4%	+ 176
Spotřeba ostatního materiálu, zboží	7 276	10,0%	-639
Spotřeba energií	8 880	12,2%	+ 882
Opravy a udržování	5 013	6,9%	+ 1 274
Ostatní služby	5 651	7,8%	-626
Osobní náklady	29 940	41,1%	+ 2 248
Ostatní náklady	10 786	14,8%	-2 557
Náklady celkem	72 853	100%	+ 179

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy Zoo Ostrava

Zoologická zahrada Ostrava také má své vlastní výnosy, které jsou tvořeny ze vstupného, nájemného a reklamy. Veškeré vlastní výnosy jsou zahrnuty do následující přehledné tabulky z níž je již na první pohled zřejmé, že výnosy ze vstupného klesly oproti roku 2008 o 573 000 Kč, na 21 827 000 Kč.

⁵² ČOLAS,P.; KALOUSKOVÁ,Š. *Zoo Ostrava – Výroční zpráva 2009*

Tab. 3.4 : Vlastní výnosy zoo v roce 2009

Ukazatel	Výnosy v tis. Kč	% podíl na výnosech celkem	Změna v tis. Kč oproti roku 2008 (+/-)
Vstupné	21 827	63,1%	-573
Nájemné, reklama	2 338	6,8%	-134
Ostatní služby	1 256	3,6%	+122
Tržby za zvířata	333	1,0%	-77
Ostatní výnosy, zboží	1 227	3,5%	-283
Krytí účetních odpisů	7 626	22,0%	+256
Vlastní výnosy celkem	34 606	100%	-686

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy zoo Ostrava

Při zaměření se na celkové výnosy se v následující tabulce zahrnuje také příspěvek zřizovatele statutárního města Ostrava a jiných zdrojů, což jsou dotace z Ministerstva životního prostředí České republiky, Úřadu práce Ostrava, Moravskoslezského krajského úřadu a také ze Statutárních fondů EU.

Tab. 3.5 : Celkové výnosy zoo v roce 2009

Ukazatel	Výnosy v tis.Kč	% podíl na výnosech celkem	Změna v tis. Kč oproti roku 2008 (+/-)
Vlastní výnosy celkem	34 606	47%	-686
Příspěvek zřizovatele a jiné zdroje	39 013	53%	+941
Výnosy celkem	73 620	100%	+255

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy Zoo Ostrava

Hospodaření zoologické zahrady Ostrava za rok 2009 skončilo kladným hospodářským výsledkem ve výši 766,97 tisíc Kč.

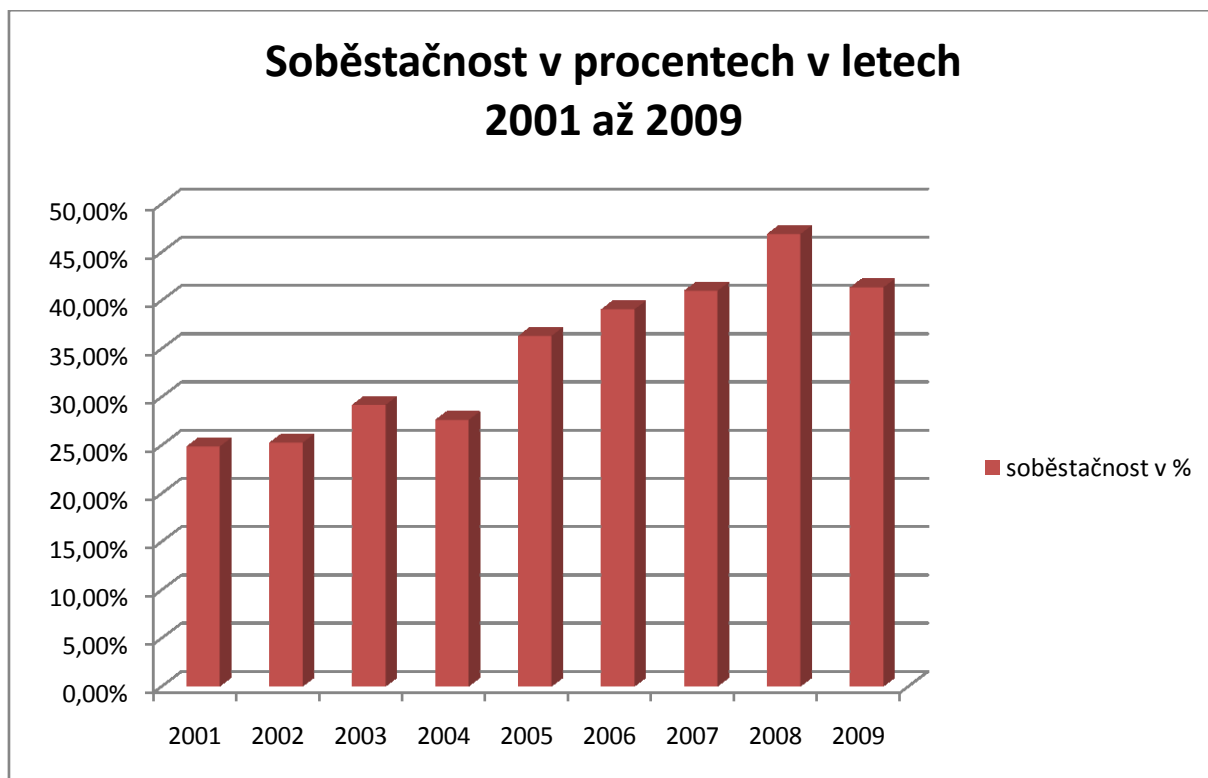
Zřizovatel příspěvkové organizace, statutární město Ostrava poskytl za rok 2009 příspěvek na provoz v celkové výši 34 416 tisíc Kč. Tento finanční příspěvek přesáhl o více než 3% úroveň příspěvku roku 2008 a umožnil tak pokrýt 47,2% skutečně vynaložených nákladů organizace. Vedle tohoto velmi zásadního a klíčového zdroje financování – rozpočtu zřizovatele zoologické zahrady, statutárního města Ostravy, se zoo podařilo zajistit další významné peněžní prostředky i ze zdrojů státního rozpočtu, konkrétně z Ministerstva životního prostředí České republiky a také z Úřadu práce Ostrava. Těmito získanými finančními prostředky bylo možné pokrýt 6,3% skutečných nákladů zoo. Z Ministerstva životního prostředí České republiky se v rámci grantového schématu podařilo úspěšně získat a vyčerpat dotaci ve výši 3 216 tisíc Kč. Takto získané finanční prostředky jsou účelově určeny na spolufinancování chovu některých ohrožených druhů zvířat a na zajištění ochrany přírody. V rámci této dotace se podařilo financovat například již třetí vydání Evropské plemenné knihy hrocha obojživelného, přiblížit široké veřejnosti problematiku evropských šelem v rámci kampaně evropských zoologických zahrad (EAZA European Carnivore Campaign 2008/2009) formou pořízení informačních cedulí, již čtvrtým rokem se spolupodílet na pokračování vypouštění orlů o přírody České republiky v rámci projektu „Návrat orla skalního do Moravskoslezských Beskyd“, zorganizovat třetí ročník konference EVVO (environmentální vzdělání, výchova a osvěta) pro učitele z celého Moravskoslezského kraje, vybudovat interaktivní edukační koutky v rámci projektu Prezentace české fauny a flory v Zoologické zahradě Ostrava, udržet a rozvinout pravidelný přednáškový cyklus „Novinky ze světa zoologie“, zkvalitnit služby pro návštěvníky formou pořízení techniky pro komentované krmení zvířat a večerní prohlídky a provést monitorování hnízd ohrožených druhů dravců (jako jsou orlosup bradatý, sup bělohlavý, sup hnědý) pomocí kamerového vybavení. V neposlední řadě se podařilo přispět i na nezbytné vybavení pro chov a odchov ohrožených druhů papoušků (ara vojenský, aratinga zlatý, ara červenouchý, ara arakanga) v rámci světových záchranných programů pomocí zařízení na líhnutí a odchov mláďat v zázemí zoo. Vzhledem k recesi ekonomiky v České republice a vývoji státního rozpočtu se zdá, že tato úspěšně získaná rekordní částka z prostředků Ministerstva životního prostředí byla na delší dobu maximem možného a opakování její výše se jeví jako velmi nepravděpodobné. Od úřadu práce Ostrava získala

Zoologická zahrada Ostrava finance na částečné pokrytí mzdových nákladů, sociálního a zdravotního pojištění pro 12 nových pracovních míst. Příspěvek byl ve výši 1 380 tisíc Kč.⁵³

3.2.6.3 Procento soběstačnosti

Procento soběstačnosti zoo se nepatrně v roce 2009 snížilo oproti rekordnímu srovnávanému roku 2008. Stále však dosahuje velmi významných 41,35%.

Graf 3.2 : Soběstačnost v letech 2001-2009



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy Zoo Ostrava

Toto procento soběstačnosti se vypočítalo jako celkové vlastní výnosy zvýšené o přijaté dary v poměru k celkovým provozním nákladům snížených o nekryté účetní odpisy⁵⁴.

⁵³ ČOLAS,P.; KALOUSKOVÁ,Š. *Zoo Ostrava – Výroční zpráva 2009*

⁵⁴ ČOLAS,P.; KALOUSKOVÁ,Š. *Zoo Ostrava – Výroční zpráva 2009*

Dárci a sponzoři

Zájem o zoologickou zahradu ze strany ostatních organizací, firem, drobných dárců, jednotlivců i školních skupin byl i v roce 2009 stále vysoký. Zájem sice již nebyl tak výrazný, jako v roce 2008, kdy získané finanční dary přesáhly hranici 6 milionů Kč, ale i přesto se příspěvkové organizaci podařilo získat dary v celkové výši 3 143 tisíc Kč. Dary byly zaměřeny jak na vlastní chov zvířat či dovybavení dětských hřišť, tak i na výstavbu nových expozic. Například se jedná o expozici Papua, která se nachází v prostorách výukového centra. Je také třeba podotknout, že na celkové výši získaných darů se negativně projevila i aplikace zákonných změn formou nově zavedeného nařízení. Toto stanoví, že všechny finanční dary pro organizaci města je možno přijmout až po předchozím písemném schválení vedením města. Tento administrativně náročný krok a zejména časové zdržení s ním spojené, již řadu potenciálních dárců od vlastního provedení darovacího aktu odradí⁵⁵.

3.2.7 Znalosti, inovace, lidé

V dnešní době je již zřejmé, že zoologická zahrada není jen místem odpočinku, ale může se říci, že je to místo výchovné. Je již samozřejmostí, že Zoologická zahrada v Ostravě pořádá mnoho akcí pro malé i větší děti a nepomíjí ani dospělé. Oslovuje řadu škol i mnoho dalších institucí.

3.2.7.1 Výuka

Zoologická zahrada Ostrava nabízí velké množství aktivit pro návštěvníky všech věkových kategorií. Pracovníci výukového centra realizovali v roce 2009 celkem 220 výukových programů pro 720 dětí z mateřských škol a 198 programů pro 5 386 žáků a studentů škol z celého Moravskoslezského kraje. Ve školním roce 2009/2010 zoo rozšířila svou programovou nabídku o pět nových výukových programů. Z toho tři programy jsou pro děti mateřských škol a první stupeň základních škol (Zvířecí jídelníček, Zvířata naší přírody, Ze života zvířat v zoo) a další dva programy jsou pro žáky druhého stupně základních škol a pro střední školy (Orli v České republice, Ze světa rostlin – stromy a keře).

⁵⁵ ČOLAS,P.; KALOUSKOVÁ,Š. *Zoo Ostrava – Výroční zpráva 2009*

V roce 2009 a pokračovala, stejně jako v minulých letech, aktivní přednášková činnost na českých vysokých školách. Pracovníci ostravské zoo realizovali celý předmět Behaviorální ekologie na Přírodovědecké fakultě Ostravské univerzity. V rámci tohoto předmětu bylo 23.4.2009 realizováno v Zoo Ostrava i celodenní cvičení. Dalšími činnostmi, kterými se můžou zaměstnanci zoo pochlubit, je vedení čtyř bakalářských a také jedné magisterské práce, jejichž studenti studují na Přírodovědné fakultě v Ostravě a v Českých Budějovicích. Mimoto pracovníci dále vypracovávali řadu odborných posudků pro různé vysoké školy. Ostravští zaměstnanci zoo dále byli i lektory tří předmětů vzdělávacího kurzu pro ošetřovatele v zoologických zahradách SVOPAP. Zoo tak zůstává jednou z pěti českých zoologických zahrad (Liberec, Ohrada, Ostrava, Praha, Ústí nad Labem), které se aktivně podílí na výuce na tuzemských univerzitách.⁵⁶

3.2.7.2 Přednášky pro veřejnost

V roce 2009 se uskutečnil již čtvrtý ročník cyklu pravidelných odborných přednášek pro širokou veřejnost „Novinky ze světa zoologie“ pod vedením vědeckého pracovníka zoo. V rámci cyklu přednášela řada odborníků z dalších institucí. Jednalo se například o přednášku týkající se ochrany, taxonomie a chovu žiraf od Bc. Ludka Čulíka ze Zoo Dvůr Králové, dále přednášku týkající se sociální hierarchie a jejich důsledků u makaků od Mgr. Martiny Konečné z Jihočeský Univerzity, nebo přednášku o biologii a ochraně kriticky ohroženého norka evropského od RNDr. Aleše Tomana ze Zoo Jihlava. Realizaci přednáškového cyklu finančně podpořilo Ministerstvo životního prostředí České republiky. Celkem se deseti přednášek v Zoo Ostrava se zúčastnilo 346 posluchačů. Mimo areál zoo se konaly přednášky v knihovnách, domovech pro seniory a na dětských odděleních nemocnic v Ostravě, Opavě, Havířově a Novém Jičíně. S přednáškou o chovu zvířat v Zoo Ostrava se zúčastnili i mezinárodního filmového festivalu s tematikou trvale udržitelného rozvoje Ostrava 2009. Celkem se 60 akcí zúčastnilo 1 104 osob.⁵⁷

⁵⁶ ČOLAS,P.; KALOUSKOVÁ,Š. *Zoo Ostrava – Výroční zpráva 2009*

⁵⁷ [Cit.2011-3-15] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

3.2.7.3 Konference⁵⁸

V prosinci 2009 se uskutečnil již třetí ročník konference „Podíl zoologických zahrad při environmentálním vzdělání, výchově a osvětě“ určené ředitelům škol a školských zařízení, koordinátorům environmentální výchovy, vyučujícím přírodovědně zaměřených předmětů, vedoucím přírodovědných kroužků a dalším zájemcům, finančně podpořena Ministerstvem životního prostředí České republiky. Kromě pracovníků Zoo Ostrava přednesli svůj příspěvek také zástupci Magistrátu města Ostravy, ZO ČSOP Nový Jičín – Záchrané stanice a Centra ekologické výchovy v Bartošovicích na Moravě a také host ze Slovenska Tomáš Hulík, realizátor projektu „Návrat rysov“. Konference se zúčastnilo 70 pedagogických pracovníků.

3.2.7.4 Soutěže⁵⁹

V dubnu a v listopadu 2009 se ve spolupráci s Kruhem přátel zoo uskutečnily tradiční vědomostní soutěže pro žáky základních škol a gymnázií. Tématem jarního kola, kterého se zúčastnilo 2 455 dětí, byly „Šelmy Evropy“. Tématem podzimního kola, kterého se zúčastnilo 2 385 dětí, byly „Ryby ČR“. Do každé soutěže se zapojilo přes 100 škol z celého Moravskoslezského kraje.

V roce 2010 byla ve výukovém centru ostravské zoologické zahrady vědomostní soutěž pro žáky základních škol Velká cena zoo 2010, kterou zoo pořádá ve spolupráci s Kruhem přátel zoo už od roku 1974. Poprvé nebylo pro tuto tradiční soutěž vybráno téma zoologické, nýbrž téma botanické, konkrétně „Dřeviny v ČR“.

3.2.7.5 Akce pro veřejnost⁶⁰

V roce 2009 bylo pro širokou veřejnost u příležitosti nejruznějších významných dnů pracovníky Oddělení pro kontakt s veřejností uspořádáno celkem 31 akcí. S organizací většiny z nich pomáhala skupina dobrovolných spolupracovníků zoo a také další organizace. V období od března do října probíhalo komentované krmení vybraných druhů zvířat pro návštěvníky. Nově bylo zařazeno krmení pandy červené a komentované cvičení slonů.

⁵⁸[Cit.2011-3-15] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

⁵⁹ [Cit.2011-3-15] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

⁶⁰[Cit.2011-3-15] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

Každou sobotu během letních prázdnin probíhaly v zoo večerní komentované prohlídky, které se uskutečnily až po zavírací době. Během letních prázdnin proběhly 3 turnusy letní školy v zoo tematicky zaměřené na predátory – šelmy a dravé ptáky, pro návštěvníky byly dále k dispozici tzv. dotykové stolky s přírodninami. V zimním období mohli návštěvníci přikrmovat ptáky volně žijící v zoo. Zoo Ostrava se prezentovala na oslavách Dne Země, pořádaných statutárním městem Ostrava, konaných na Hlavní třídě v Ostravě-Porubě a v Ostravě-Jih.

Další akce, které zoologická zahrada pořádá každý rok je např. Den ptactva, kdy všichni, kteří vlastní ptačí příjmení dostanou zvýhodněné vstupné a ve výukovém středisku v areálu zoo se pořádají pro všechny děti i dospělé aktivity a soutěže na ptačí téma: poslouchání ptačích hlasů, poznávání ptačího peří, ptačích vajec, výstava budek atd. Dále do svých stálých akcí zoo zařadila Den pro seniory, Den zvířat, Prázdniny začínají v zoo, Výlov rybníka, Halloween a lampiónový průvod v zoo, Mikuláš v zoo, Vánoční zdobení a adventní koncert v zoo, Strojení stromečků a živý betlém v zoo, což je tradiční akce rozvěšování dobrot pro divoce žijící obyvatele areálu zoo spojená se zpíváním koled a mnoho dalších.

3.2.7.6 Interaktivní prvky v areálu zoo⁶¹

V areálu Zoologické zahrady v Ostravě byly instalovány nové interaktivní prvky. V prostorách botanického parku vzniklo několik koutů prezentující faunu a také floru volně se vyskytující v areálu zoo. Jedná se například o strakapouda, čápa a v neposlední řadě poznávání stárů stromů. Tyto prvky, které vznikly díky finanční podpoře Ministerstva životního prostředí České republiky, mají za cíl zprostředkovat poznání zábavnou a interaktivní formou přimět děti i dospělé k větší vnímavosti svého okolí. Z dalších prvků to byly modely želvího krunýře a klokana v nadživotní velikosti, které financovala Severomoravská plynárenská, člen skupiny RWE. Zde se děti mohou přímo vžít do role zvířat a stát se na chvíli želvou nebo mládětem klokana. Díky finanční podpoře nadace Plzeňského Prazdroje mohla být dvě dětská hřiště v areálu zoologické zahrady doplněna o nové hrací prvky.

⁶¹ ČOLAS,P.; KALOUSKOVÁ,Š. *Zoo Ostrava – Výroční zpráva 2009*

3.2.7.7 Výstavy⁶²

V pavilonu afrických kopytníků vznikly nové plochy pro prezentaci, kde byly v průběhu roku k vidění následující výstavy: „Zvířata v Zoo Ostrava“, „Kampaň EAZA na záchranu evropských šelem“, „Návrat orla skalního do České republiky“. V pavilonu indických zvířat byla instalována stálá výstava „Soužití s velkými šelmami“, která vznikla za finanční podpory Ministerstva životního prostředí České republiky.

3.2.8 Interní procesy a technologie v zoologické zahradě

Zoologická zahrada v Ostravě vznikla v 50. letech minulého století a z tohoto důvodu, stav velké části budov v areálu, není dobrý. Tyto budovy se mohou rozdělit do třech pomyslných skupin, kdy v první budou budovy, které jsou ve stavu ucházejícím, a není třeba do nich hodně investovat. Další skupinu tvoří budovy, které je potřeba postupně rekonstruovat a upravovat pro potřeby návštěvníků a prioritně pro potřeby zvířat. V poslední skupině jsou budovy, které nemá smysl „zachraňovat“, jelikož ekonomicky výhodnější je jejich demolice a následná výstavba nových prostor.

3.2.8.1 Nové expozice⁶³

Mezi lákadla pro návštěvníky patří expozice pro medvědy a hulmany nazvané „Čitván“. V něm je představena unikátní kombinace chovu hulmanů posvátných a medvědů ušatých v jednom výběhu. Tato nová moderní expozice zahrnuje především rozsáhlý venkovní výběh s přírodním prostředím, doplněný o vnitřní pavilon. Pobyť zvířat ve venkovním přírodním výběhu se blíží podmínkám jejich života ve volné přírodě. Terén ve výběhu je zachován přírodní s vodotečí a jezírkem. Na ploše takřka celého výběhu se nachází les se vzrostlými stromy. Návštěvníci zoo zde vidí zvířata v přirozeném prostředí, pohybující se v lesnatém porostu, na stromech i v jezírku. Pro umožnění pohodlného pozorování zvířat je podél výběhu umístěno i pět různě architektonicky ztvárněných vyhlídek.

Expozice nazvaná „Malá Amazonie“ představuje náhled do pestrosti amazonského pralesa. Vznikla úpravou vstupní části pavilonu papoušků. Obývají ji druhy zvířat dosud v Zoo Ostrava nechované. Asi nejnapádnější je skupina tamarinů pinčích, malých drápkatých opic

⁶² ČOLAS,P.; KALOUSKOVÁ,Š. *Zoo Ostrava – Výroční zpráva 2009*

⁶³ [Cit.2011-3-15] dostupný z WWW <<http://www.zoo-ostrava.cz/>>

z čeledi kosmanovitých, které mají na prstech místo nehtů drápky. Z dalších obyvatel to jsou sklípkaní, zástupci pavoukovců, drobné žabky dendrobátky, několik druhů sladkovodních ryb a také trnucha, zástupce paryb, který je sladkovodní příbuzný rejnoka.

Děti se mohou podívat na domácí zvířata v nově zrekonstruované expozici, která doznala výrazných změn. Byla rozšířená co do plochy i co do počtu domácích plemen a dostala název „Na statku“. Kromě ovcí a koz jsou zde k vidění i dvě plemena prasat a dvě plemena krav, dále králíky a morčata. Nechybí ani nové dětské hřiště. Zvířata se dočkala nových obydlí, největší z nich je dokonce průchozí pro návštěvníky. To podstatné ovšem zůstalo stejné. Ke kozám a ovcím mohou malí i velcí návštěvníci vstoupit přímo do výběhu, včetně návštěvníků s kočárky a vozičkáři. Zvířata je zde možné si nejen pohladit, ale také nakrmit speciálními granulami, které jsou k dispozici za peníze v krmných automatech před vstupem do expozice. Součástí nově vybudovaného komplexu je i sociální zařízení, včetně bezbariérového WC a přebalovací místnosti pro děti, které v této části areálu doposud chybělo.

Pavilon indických zvířat v ostravské zoologické zahradě prošel v posledním roce výraznou proměnou. Část mříží vnitřních ubikací zvířat bylo vyměněno za bezpečnostní sklo, takže návštěvníci mají možnost pozorovat zvířata, konkrétně lvy či levharty, z bezprostřední blízkosti. K úpravám došlo ale také v části návštěvnické, a to konkrétně k úpravě podlahy. Podlaha byla nahrazena povrchem z betonu imitující vyschlé řečiště s otisky stop indických zvířat obývajících pavilon, např. lvů, levhartů, ale i stopy dalších druhů – slonů, antilop či ptáků. Tato imitace tak vytváří dojem přírodního povrchu bezprostředně navazujícího na expozice se zvířaty.

Neodmyslitelnou součástí zoologické zahrady jsou hroši a jejich pavilon. V letošním roce došlo i k jeho rekonstrukci a byl již také otevřen pro veřejnost. Cílem rekonstrukce jejich starého objektu postaveného v 70. letech minulého století bylo především snížení nesmírně vysoké energetické náročnosti provozu pavilonu a zlepšení životních podmínek pro zde chovaná zvířata. V rámci stavebních úprav došlo k výměně střechy, vstupních vrat a velké části obvodového pláště budovy. Součástí projektu byla také změna vytápění objektu ze stávající elektrické energie na obnovitelný zdroj energie, konkrétně dřevěné pelety, a zavedení alespoň jednoduché filtrace vody, která přispěje k větší čistotě v hroším bazénu a zásadně sníží i stávající velmi nepříjemný zápach v pavilonu.

Botanický park v Zoologické zahradě Ostrava je budován v souladu s koncepcí vedení zoo. K postupné botanizaci zahrady dochází již od roku 2007, kdy byly zpřístupněny tři botanické stezky v rozsáhlém areálu Stromovky. Jedná se o „Cestu vody“, „Cestu stínu“ a „Cestu lesa“. Dále v zoo byly vybudovány pobytové prostory, na kterých si mohou návštěvníci při procházce zoo odpočinout. Je to „Ptačí louka“, „Sluneční louka“, „Hřiště u slona“ a také „Altán“. V rámci 57otaniče bylo vysazeno několik desítek druhů nových rostlin. V první fázi tak bylo vybudováno šest parkových cest různých šířek, tři mosty a jedna lávka, dále pěšiny, malé jezírko a místa plná zeleně, na kterých nechybějí placky s různými atrakcemi pro děti. Celkem bylo instalováno 25 autorských objektů, vybudován nový informační systém a vysazeno 2600 kusů nových rostlin zahrnujících několik desítek druhů.

3.2.9 Zákazníci a obchodní partneři zoologické zahrady

V této sekci je představena hlavně „adopce“ zvířat, která je v dnešní době velice oblíbená. Je to nejen z důvodu, že tento dar zoologické zahrady je možno odečíst od základu daně z příjmu, dle zákona na ochranu zvířat a ohrožených druhů dle § 15, odst. 8, ale také kvůli dobrému pocitu, z pomoci potřebným.

3.2.9.1 „Adopce“ zvířat

Jestliže se člověk rozhodne „adoptovat“ zvíře v Zoologické zahradě Ostrava, tak si jej nejprve musí vybrat. Následný postup je velice jednoduchý. Na internetových stránkách zoo, www.zoo-ostrava.cz, stačí vyplnit formulář k adopci a odeslat jej e-mailem, nebo poštou. Jako poslední krok celé „adopce“ je zapotřebí zaplatit zvolený finanční příspěvek a to hotově na sekretariátě Zoologické zahrady, poštovní poukázkou na adresu Zoo Ostrava a nebo bankovním převodem na číslo účtu. Nejnižší částka, kterou mohou zájemci poslat je 200 Kč.

Člověk, který se zapojil do adopce, tak má bezpochyby dobrý pocit, že pomohl němu tvářím, ale také od zoo získá děkovný list, pozvánku na Den se sponzory konaný jednou ročně se speciálním programem a také možnost uvedení svého jména na tabuli při vstupu do zoologické zahrady. To vše bez ohledu na výši jeho příspěvku.

Další výhody se již odvíjí v závislosti, jak velký příspěvek zoologická zahrada od „adoptivních rodičů“ dostane. Jako poděkování za jejich příspěvek pak zoo nabízí volné vstupy do areálu zoo, návštěvu u adoptovaného zvířete, kde zkušený ošetřovatelé jej blíže představí a zodpoví případné dotazy. V neposlední řadě to je také uvedení na tabuli nejvýznamnějších sponzorů u expozice adoptovaného zvířete, reklamní tabuli umístěnou na oplocení parkoviště zoologické zahrady, reklamní tabuli většího formátu umístěnou na frekventovaném místě v zoo, reklamní tabuli většího formátu umístěnou na pavilónu slonů, uspořádání křtin nebo narozenin adoptovaného zvířete a také slavnostní otevření některé z připravovaných expozic.

3.2.10 Identita Zoologické zahrady Ostrava

Identita zoologické zahrady je popsána dle Kašíka následujícími znaky.

3.2.10.1 Ideje

Jak již bylo v úvodu řečeno, tak Zoologická zahrada Ostrava se prezentuje třemi motty, které ji mají charakterizovat před veřejností.

První motto je vytvořit ZOO přátelskou k životnímu prostředí. V tomto můžeme rozumět fakt, že důležitost ekologie není lhostejná ani této organizaci, jelikož se snaží o energetické úspory při chodu zoologické zahrady a také o obnovitelnost zdrojů. Může se jednat např. o zabudování solárních panelů na vybrané objekty v areálu zoo, zateplování objektů či výměnu netěsnících oken za nová.

Druhé motto udává vytvořit ZOO vlídnou k handicapovaným spoluobčanům. Pod tímto si můžeme představit zpřístupnění objektů všem, ať už jde o občany na vozíčku, či maminky s kočárky. V praxi to znamená odstranění všech prahů, schodů, nerovností a také jiných překážek. Dále také vybudování sociálního zařízení handicapovaným spoluobčanům.

Poslední, třetí motto poukazuje na vybudování ZOO srozumitelné návštěvníkům. Toto nezahrnuje pouze fakt, že veškeré expozice jsou označeny tabulkami s potřebnými informacemi o daném zvířeti či rostlině, ale také srozumitelnost ukazatelů k jednotlivým pavilónům, toaletám, bufetům atd. V neposlední řadě je to také vytvoření a umístění navigací k zoologické zahradě, jednotného grafického vyjádření těchto ukazatelů a celého stylu zoo.

3.2.10.2 Design

Zoologická zahrada Ostrava je známá po celé republice a také ve světě svým logem. Zobrazuje se zde hroch, ve kterém je pojmenování ZOO OSTRAVA a také urostlá akácie. Toto logo zoo zavedla na konci roku 2004. Před tím byla vyobrazena na logu hlava rysa. Důvodů pro volbu nového loga bylo hned několik. Jelikož každé logo musí být jedinečně a snadno zapamatovatelné, tak se zoo rozhodla původní vyobrazení změnit. Logo rysa bylo v té době v Evropě příliš časté. Velmi podobné, nebo dokonce identické, mělo hned několik organizací, např. Unie českých a slovenských zoologických zahrad, Zoo Bratislava, Zoo Tallin, Zoo Plock a další. Původní logo bylo také snadno zaměnitelné s jinými logy, které zobrazují malé kočkovité šelmy, jako např. logo Zoologických zahrad v Moskvě, nebo v Magdeburgu. Výběr nového loga padl na hrocha, jelikož tímto zvířetem se neprezentovala v té době, žádná evropská zoologická zahrada. V logu se objevuje také symbol rostliny – vzrostlé akácie, neboť postupem času docházelo k tzv. botanizaci zoologické zahrady. Logo pro Zoologickou zahradu Ostrava vytvořil Zdeněk Berger, který v organizaci stále pracuje jako výtvarník.



S tímto logem se lidé mohou shledávat také v denním životě. Je totiž samozřejmostí, že je vyobrazeno na každém vozidle, které zoo vlastní, také na reklamních předmětech a i billboardech.

3.2.10.3 Reprezentační místo

Za reprezentační místo Zoologické zahrady Ostrava můžeme považovat její areál, který zaujímá celkovou rozlohu přes 100 hektarů ve zvlněném terénu a tvoří jej smíšený les, louky a také rybníky. Organizaci se nachází ve Stromovce na Slezské Ostravě, v České republice.

Rozložení celého areálu je zobrazen pro větší přehlednost v příloze č.3.

3.2.10.4 Rituál

Od července 2004, kdy nastoupil do funkce ředitel Ing. Petr Čolas, tak se výrazně změnil přístup k Public Relations. V dřívějších dobách byla prakticky nulová propagace a velmi nedostačující práce s masmédií. Nyní se snaží vedení přistupovat daleko aktivněji k prezentaci této organizace. Po celé Ostravě se nachází billboardy, které zvou občany k návštěvě zoologické zahrady. Není také žádnou výjimkou, že se v televizních zprávách objevují reportáže „ze života ostravské zoo“.

Pro důkaz můžu uvést poslední zprávu, kterou již ví celá Česká republika, že se právě v této zoo narodilo dne 11.3.2011, první živě narozené české sloní mládě v historii. Tohoto dne se spustila „velká lavina“, kdy miliony lidí denně sledují osud malého slona. Někteří, kdo mají pouze laický přístup k chovu slonů, kritizují odbornost ošetřovatelů, ale velká část lidí v republice je obdivují. Jak z tisku, tak z televize či internetu je známo, že sloni jsou sledováni 24 hodin denně sledováni svými ošetřovateli, kteří se snaží o zdárný odchov mláděte.



Obr. 3.8: Vishesh s mládětem, zdroj: www.zoo-ostrava.cz

3.2.10.5 Inovace

Inovace je v Zoologické zahradě Ostrava známá na každém kroku. Jak již bylo řečeno výše, tak se denně budují nové, či rekonstruují staré expozice v areálu zoo. Je to z toho důvodu, že vedení chce zajistit plnohodnotné podmínky pro život chovaných zvířat, ale také zkvalitnit prohlídku a zážitky ze zahrady pro návštěvníky. Bohužel změna „vizáže“ zoologické zahrady nelze tak rychle, jak by si vedení i návštěvníci přáli. Je to kvůli omezeným financím, kterými organizace může disponovat.

3.2.11 Integrita

V zoologické zahradě Ostrava pracují odborníci, kteří milují svoji práci. Díky této lásce ke zvířatům, se může poznamenat, že integrita této organizace je opravdu celistvá. Jako příklad mohu uvést opět „slonaře“, kteří jsou nyní opravdu v práci dnem i nocí. Vyžaduje si to tato situace, která se děje kolem sloního mláděte, ale jejich obětavost nezná mezí. Již od poloviny prosince jsou u těchto svěřenců jejich ošetřovatelé 24 hodin denně a bedlivě sledují celý odchov.

Celou organizace teda spojuje láska ke svěřencům, které v Zoologické zahradě Ostrava jsou. Ošetřovatelé se také jednou za určitou dobu scházejí i mimo své pracoviště, kdy např. slaví narozeniny, chodí na bowling, či na různé přednášky aj. jinými slovy se může říci, že se zaměstnanci schází při teambuildingových akcích.

3.2.12 Suverenita

V dnešní době je již postavení Zoologické zahrady Ostravě opět zlepšuje. V porovnání s ostatními zoologickými zahradami v České republice se ostravská zoo již delší dobu pohybuje okolo šestého místa v počtu návštěvníků, které organizaci navštíví za jeden rok. Dále můžu poznamenat, že Zoo Ostrava je v TOP 20 žebříčku nejnavštěvovanějších turistických cílů v celé České republice. Pokud jde o turistické cíle v rámci našeho kraje, a města Ostravy jako takové, tak zoo nemá v Moravskoslezském regionu konkurenci.

3.2.13 Mobilita

V rámci mobility má Zoologická zahrada Ostrava ještě značné nedostatky. Troufám si říci, že je to kvůli tomu, že nedisponuje výraznými finančními prostředky. Je to z toho důvodu, že je to příspěvková organizace a je závislá na finanční podpoře svého zřizovatele. Jestliže se např. změní podmínky pro chov některých zvířat, tak trvá poměrně dlouhou dobu, než se zoo může přizpůsobit celé situaci a vše upravit.

3.2.14 Strategie

Z výše uvedeného zkoumání vyplývá, že Zoologická zahrada Ostrava je organizace, která se v této době snaží jít neustále kupředu. Ve své strategii se snaží zohlednit v první řadě zájmy chovaných zvířat, ale také zájmy návštěvníků. Veškeré expozice se přizpůsobují jednak zdejšímu chovancům, aby se zde cítila v pohodlí. Myslím si, že by se zoo měla zaměřit především na následující tři strategie pro svůj budoucí rozvoj.

- Strategie zoologické zahrady by nyní měla směřovat na zrekonstruování nynějších pavilónů, které již plně nevyhovují svěřencům. Veškerá rekonstrukce „nevhodných a zastaralých“ budov by mohla být provedena do 10 let.
- Dále by se měla zaměřit na „přilákání“ stále více návštěvníků, kteří během roku tuto zahradu navštíví. Návštěvnost by měla stoupnout na 500 000 návštěvníků za jeden rok, což by bylo ekonomicky velmi výhodné. Takto vysokou návštěvnost by, podle mého názoru, mohla zapříčinit nově narozená sloní mláďata.
- Další bod strategie by se měl zaměřit na ekonomickou činnost Zoologické zahrady Ostrava a to především na její soběstačnost. Bylo by vhodné, kdyby do 5 let, byla zoo soběstačná alespoň z padesáti procent.

Z velké části se vše odvíjí od zrekonstruování nynější zoo. Vše tedy záleží na financích a z tohoto důvodu, by se Zoologická zahrada Ostrava měla zaměřit ještě na dotace, které by mohla čerpat např. z Evropských fondů.

3.3 SWOT analýza

V této části diplomové práce je kladen důraz na čtyři nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby, které se zoologické zahrady přímo dotýkají.

Tab. 3.6: Vymezení SWOT

Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • Nově narozená mláďata – především sloní mládě • Zrekonstruované a nové pavilony • Zapojení se do mnoha projektů na záchranu zvířat, výukové programy a přednášky pro děti, ale také pro dospělé • Obětavý a vyškolený personál 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek investičních prostředků k modernizaci zoo • Špatný technický stav některých budov • Nedostatečné mzdové ohodnocení zaměstnanců • Vysoká závislost návštěvnosti zoo na ročním období a také na počasí
Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • Vybudování nových pavilónů • Pořízení nových, vzácných zvířat • Rozšíření interaktivních zařízení v areálu • Vytvoření knihy, která bude pojednávat o zdejších zvířatech a jejich osudech 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek finanční podpory ze strany zřizovatele – statutárního města Ostravy • Nově vybudované zábavní parky (např. Dinopark u Karviné) • Riziko možné krádeže zvířat, či majetku zoologické zahrady • Rostoucí ceny nákladů na provoz zoo

Zdroj: vlastní zpracování

Následně se je přiřazeno bodovému ohodnocení každého faktoru a v rozmezí od jedné do pěti, přičemž hodnota jedna je přiřazena faktoru, který je nejméně významný a hodnota pět zase faktoru, který je nejdůležitější. Ke každému takto ohodnocenému faktoru je dále přiřazena hodnota významnosti od nuly do jedné. Nula naznačuje zcela nevýznamný faktor a jednička je pro faktor zcela významný. Veškeré bodové ohodnocení je zobrazeno v následujících tabulkách.

Tab. 3.7: Ohodnocení silných stránek

Silná stránka	Ohodnocení	Významnost	Ohod. * Význam.
Nově narozená mláďata	5	0,8	4
Zrekonstruované a nové pavilony	5	0,9	4,5
Zapojení se do mnoha projektů na záchranu zvířat, výukové programy a přednášky pro děti, ale také pro dospělé	3	0,7	2,1
Obětavý a vyškolený personál	5	1	5
			Σ 15,6

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že nejvyšší významnost je přikládána obětavému a vyškolenému personálu a hned je následují zrekonstruované a nové pavilony.

Tab. 3.8: Ohodnocení slabých stránek

Slabá stránka	Ohodnocení	Významnost	Ohod. * Význam.
Nedostatek investičních prostředků k modernizaci zoo	5	1	5
Špatný technický stav některých budov	3	0,9	2,7
Nedostatečné mzdové ohodnocení zaměstnanců	3	0,9	2,7
Vysoká závislost návštěvnosti zoo na ročním období a také na počasí	3	0,7	2,1
			Σ 12,5

Zdroj: vlastní zpracování

Při zaměření na slabé stránky je nejvyšší významnost prisuzována nedostatku finančních prostředků na modernizaci zoo, naopak nejnižší významnost je dána vysoké závislosti návštěvnosti Zoologické zahrady Ostrava na ročním období a také na návštěvnosti.

Tab. 3.9: Ohodnocení příležitostí

Příležitost	Ohodnocení	Významnost	Ohod. * Význam.
Vybudování nových pavilónů	5	0,9	4,5
Pořízení nových, vzácných zvířat	4	0,7	2,8
Rozšíření interaktivních zařízení v areálu	4	0,8	3,2
Vytvoření knihy, která bude pojednávat o zdejších zvířatech a jejich osudech	3	0,7	2,1
			Σ 12,6

Zdroj: vlastní zpracování

Ve skupině příležitostí je samozřejmě nejvyšší významnost přiřazena k vybudování nových pavilónů a také rekonstrukci těch stávajících, jelikož jsou považovány za ztěžejní.

Tab. 3.10: Ohodnocení hrozeb

Hrozba	Ohodnocení	Významnost	Ohod. * Význam.
Nedostatek finanční podpory ze strany zřizovatele	5	1	5
Nově vybudované zábavní parky	3	0,7	2,1
Riziko možné krádeže zvířat, či majetku zoologické zahrady	3	0,7	2,1
Rostoucí ceny nákladů na provoz zoo	4	0,8	3,2
			Σ 12,4

Zdroj: vlastní zpracování

Ve vymezení hrozeb je nejvyšší významnost přiřazena nedostatku finanční podpory ze strany zřizovatele, nejnižší naopak riziku možné krádeže zvířat, nebo majetku Zoologické zahrady Ostrava a také z rizika odlivu návštěvníků z důvodu nově vybudovaných zábavních parků, jako je například Dinopark u Karviné.

K sestavení diagramu SWOT analýzy dále je potřeba zjištění následujících údajů, které se vypočítávají díky odečtení celkových hodnot silných stránek se stránkami slabými, a také odečtením příležitostí s hrozbami. Tento výpočet ukazuje, které stránky převládají. Vše je propočteno následovně:

- Silné stránky – Slabé stránky = $15,6 - 12,5 = 3,1$
- Příležitosti – Hrozby = $12,6 - 12,4 = 0,2$

Díky těmto výpočtům se může určit následná strategie, kterou Zoologická zahrada by měla uplatnit. V tomto pojednání celé SWOT analýzy vyšla výsledná strategie SO, což znamená využití příležitostí na silných stránkách. Zprvu by se mohlo zdát, že se jedná o výbornou kombinaci, což je pravda, ale zoo by si měla dát velký pozor, jelikož příležitosti převyšují ohrožení pouze o 0,2 bodu. Z tohoto důvodu, by se Zoologická zahrada Ostrava měla zaměřit hlavně na rekonstrukci stávajících pavilonů, které již nejsou v dobrém stavu a také na vybudování nových expozic, které by přilákaly více návštěvníků a zútulnily také životní podmínky zvířatům. Dále by se měla tato organizace zaměřit na větší propagaci nově narozených mláďat. Je ale známo, že vše záleží na finančních prostředcích a z tohoto důvodu by se Zoologická zahrada Ostrava měla více osamostatnit a díky tomu zvýšit své procento soběstačnosti. Je doporučováno, aby toto procento soběstačnosti přesáhlo polovinu. Dále by bylo dobré, kdyby si tato organizace zažádala o dotace například z evropských fondů.

4 Shrnutí a návrhy

Z výše uvedených analýz vyplývá, že Zoologická zahrada v Ostravě se za posledních 7 let výrazně změnila. Nejenže se zlepšil celkový vzhled zoo, komunikace s masmédií ze strany zahrady, ale také přibýly v této organizaci nová zvířata, která lákají stále více návštěvníků. Veškeré změny, které v zoologické zahradě se dějí, souvisí s finančními prostředky. Tyto

finance zoologická zahrada získává od svého zřizovatele – Statutárního města Ostravy a také z výnosů z vlastní činnosti, ve kterých převládají výnosy ze vstupného do Zoo. Další finanční prostředky, kterými organizace disponuje, jsou dotace z Ministerstva životního prostředí ČR a také z Úřadu práce Ostrava. Přispět mohou také samotní občané či různé organizace pomocí DMS, či „adopcí“ zvířat.

Dlouhodobá vize podniku, jak již bylo uvedeno výše, chce vytvořit z této organizace zelenou, klidovou oázu, ve které se všichni přítomní budou cítit spokojeně. Zoologická zahrada Ostrava v tomto směru udělala již velký kus práce a celková změna organizace je významná, ale není možné „usnout na vavřínech“ a je potřeba se stále zdokonalovat. Z tohoto důvodu bych vedení zoo doporučila se zaměřit na následující cíle, které povedou k posílení atraktivnosti nejen celé organizace, ale také i Ostravy.

V první řadě by se zoo měla zaměřit na další rekonstrukci pavilónů a expozic, která již nejsou vhodné pro zvířata a ani nepřispívají k modernímu vzhledu zahrady. K tomuto kroku je potřeba dostatek financí, které by mohla organizace získat z dotací Evropské Unie. Výstavba nových pavilónů by se měla zaměřit na tučňáky a lachtany, o kterých zoo uvažuje. Dále by rekonstrukce byla vhodná pro voliéry sov, které jsou při vstupu do zoo a také pavilón primátů, zejména pak venkovní expozice.

Dále by vedení Zoologické zahrady Ostrava mohlo vydat tištěnou publikaci – „Ze života ostravských zvířat“, která by byla určena především pro děti základních škol. V této publikaci by byly vyobrazeny příběhy zvířat, které žijí v ostravské zoo, měly by tam i své fotografie a mohly by tam být i černobílé obrázky, které by si děti mohly vymalovat. Z textu by se čtenáři dozvěděli, jak se dané zvířata jmenují, co rády jí, kde žijí jejich „kamarádi“ ve volné přírodě aj. informace. Tato publikace by se prodávala u vstupu do zahrady a návštěvníci, kteří by si ji koupili, by byli zařazeni do soutěže. Hlavní cena by byla jak jinak, než setkání se s „obyvateli“ ostravské zoologické zahrady. Vítěz by se mohl totiž podívat žirafě z „očí do očí“ a následně jí také nakrmit, což není pro laika nebezpečné, když je pod dohledem zkušeného ošetřovatele. Tato hlavní cena by byla pro jedno dítě a jednoho dospělého, který by ho doprovázel.

Tato publikace by určitě zvýšila zájem o Zoologickou zahradu Ostrava. Stalo by se tak díky tomu, že je rozdíl se jít podívat do zoo na slony, nebo jít na „návštěvu“ za Calvinem, Johti, Suseelou a Vishesh s jejím malým sloním klukem.

Dále by také Zoologická zahrada Ostrava mohla uspořádat různé akce ve spolupráci s velkými společnostmi, které jsou v Moravskoslezském kraji. Hlavní důraz by byl kladen na fakt, že všichni návštěvníci by byli svázeni železniční dopravou až k dolní bráně zoo, kde je umístěn pavilon afrických zvířat. Tyto akce by mohly být pořádány v období letních prázdnin. Každý týden by se „svázeli“ návštěvníci z jiného koutu Moravskoslezského kraje a to historickými vlakovými soupravami přímo do areálu zoo. Firmy, které by spolupracovaly na této akci, by byly jednak hlavními sponzory a také by zůstaly v podvědomí návštěvníků.

V neposlední řadě by se zoologická zahrada měla zaměřit na, již tak oblíbené, komentované krmení zvířat a rozšířit jej o další, takto krmená zvířata. Velice zajímavé by bylo také komentované krmení slonů, kdy by se návštěvníci mohli dozvědět více o těchto zvířatech. Dále by bylo vhodné vytvořit komentované krmení velkých šelem, které jsou taktéž velice oblíbené. S tímto komentovaným krmením souvisí také zavedení tzv. enrichmentu. Enrichment je důležitou součástí chovu v moderních zoologických zahradách. Může se přeložit jako obohacení životního prostředí a slouží zejména k vyplnění volného času chovaných zvířat. Pro správnou funkci enrichmentu je zapotřebí hlavně pestrost a neustálá obměna. V praxi to znamená, že je potřeba mít neustále připraveno několik možností a variant, které lze dle libosti kombinovat. Díky této obměně se může alespoň částečně nahrazovat přirozené prostředí. Důležité je samozřejmě dělat také přestávky v těchto aktivitách pro zvířata, jelikož by je tento „obohacující“ program mohl přestat bavit. Takovýto program je nejlepší připravit pro každé zvíře, které žije v zoologické zahradě, ale nejčastěji je připravován pro slony, velké šelmy a také opice, zejména pak pro šimpanze.

Pro návštěvníky Zoologické zahrady v Ostravě, by bylo vhodné v areálu vybudovat také velkou restauraci, kde i za nepříznivého počasí, by bylo možno posedět a v teple si vypít např. kávu. V restauraci by se podávaly také teplé jídla, ale i lehké občerstvení. U restaurace by bylo moderní WC, které by bylo přístupné i pro hendikepované spoluobčany. Tato restaurace by disponovala také dětským koutkem, ve kterém by se děti mohly vydovádet. Součástí této restaurace by bylo velké akvárium, které by navozovalo atmosféru zoologické zahrady.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě nejnovějších přístupů prozkoumat konkurenceschopnost a provést diagnózu potenciálu zoologické zahrady k posílení atraktivnosti města Ostravy. Informace pro teoretickou část své diplomové práci jsem získávala především z odborné literatury, které pojednávají o konkurenceschopnosti a metodách, či technikách jejího měření. V první části celé práce, jsem popsala podnikatelský potenciál, konkurenci a konkurenceschopnost podniku. Dále jsem se zaměřila na vybrané metody a techniky měření konkurenceschopnosti, především model IDINMOS, SWOT analýzu, BSC analýzu, metodu PESTLE a SPACE.

V praktické části, této práce jsem se zaměřila přímo na Zoologickou zahradu Ostrava. Ve vybraných metodách IDINMOS a SWOT analýze, jsem celou organizaci rozebrala. Na základě zjištěných údajů jsem následně mohla dát doporučení a návrhy na další strategii. Díky této práci jsem zjistila, že i na tuto příspěvkovou organizaci se jde „dívat“ z jiného hlediska, než je to přírodovědné. Hlavním přínosem bylo zjištění, že Zoologická zahrada Ostrava pořádá celou řadu projektů, ať už pro zvířata, nebo pro lidi.

Na závěr celé práce můžu zhodnotit, že Zoologická zahrada Ostrava se ubírá správným směrem, je pro Statutární město Ostrava přínosná a přispívá k posílení atraktivnosti celého města. Je ale stále potřeba velkého „zapálení“ všech lidí, kteří v této organizaci pracují, aby zoo kráčela jen a jen kupředu.

Seznam použité literatury

- Knižní zdroje

BLAŽEK, L. *Výzkum konkurenceschopnosti podniku: aplikace stakeholderského principu- Vývojové tendence podniku*. 1.vyd. Brno: Masarykova Univerzita v Brně 2005. ISBN 80-210-3847-0

CZORNIK, M. *Miasto ekonomiczne aspekty funkcjonowania*. 1.vyd. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2004. 130s. ISBN 83-7246-371-9

HORVÁTH & PARTNER. *Balanced Scorecard v praxi*. 1.vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9

JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 178s. ISBN 80-7169-750-8

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2005. 267s. ISBN 80-7261-124-0

KAŠÍK, J.; MICHÁLKOVÁ, M. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343s. ISBN 80-902167-4-9

KIERNAN, J. *Inovuj, nebo nepřežiješ!: zásady strategického řízení pro 21. Století*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 254s. ISBN 80-85943-56-5

KUBR, M. *Poradenství pro podnikatele a manažery: zásada a zkušenosti*. 1.vyd. Praha: CAPA, 1991. 356s. ISBN 80-7064-036-7

LUDVÍK, L.; MACUROVÁ, P.; PO CZATKOVÁ, B. *Rozvoj podnikání A: soubor prezentací odborných témat*. 1.vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2008. 146s. ISBN 978-80-248-1689-0

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200s. ISBN 80-247-1277-6

MIKOLÁŠ, Z.; PETERKOVÁ, J. a kol. *Soudobé koncepce ekonomiky a managementu podniku pro excelentní podnikatele a TO-manažery a studenty magisterských a doktorských studií vysokých škol*. 234.s

MIKOLÁŠ, Z. *Synergické podnikání – nový svět podnikání: přiměřeně praxe pro teoretiky a přiměřeně teorie pro praktiky*. 1.vyd. Ostrava: Máj, 2000. 64s. ISBN 80-86458-01-6

NOVOTNÝ,J. *Nauka o podniku:výstavba podniku*. Plzeň: Nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2007. 213s. ISBN 978-80-7380-071-0

OTRUSNÍKOVÁ,M.*Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*.1.vyd.Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009.132s. ISBN 978-80-7318-7890-7

SOUKUPOVÁ, J. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 548s. ISBN 80-7261-061-9

SYNEK,M.; KISLINGEROVÁ,E. a kol. *Podniková ekonomika* 5.vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3

STEHLÍK, J.*50.let ZOO Ostrava*. 1. vyd. Ostrava:Repronis, 2001.97s. ISBN 80-86122-81-6

TOMEK,G.;VÁVROVÁ,V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*.1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2000. 240s. ISBN 978-80-7400-098-0

VEBER,J.;SRPOVÁ,J.*Podnikání malé a střední firmy*. 2.vyd. Praha: GRADA Publishing a.s., 2008. 320s. ISBN 978-80-247-2409-6

WÖHE,G.;KISLINGEROVÁ,E.*Úvod do podnikového hospodářství*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 928s. ISBN 978-80-7179-897-2

- Internetové stránky

<http://www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6510>

<http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

<http://www.zoo-ostrava.cz/>

- Interní zdroje

ČOLAS,P.;KALOUSKOVÁ,Š. *Zoo Ostrava – Výroční zpráva 2009*

- Ostatní zdroje

LUDÍK, L: *přednášky z předmětu Rozvoj podnikání B*, rok výuky 2010/2011

MIKOLÁŠ, Z. *Podnikání malé a střední firmy: přednáška číslo jedna*. Rok výuky 2008/2009

PETERKOVÁ, J.; HUČKA, M. *přednášky z předmětu Strategie podniku*, rok výuky 2009/2010

Seznam zkratek

AEECL	Asociace pro výzkum a ochranu lemurů
č.	číslo
ČSOP	Český svaz ochránců přírody
EAZA	Evropská asociace zoologických zahrad a akvárií
EEP	Evropského záchranného programu
ESB	Evropská plemenná kniha
JNV	jednotný národní výbor
KNV	krajský národní výbor
str.	stran
UCSZ	Unie českých a slovenských zoologických zahrad
WAZA	Světová asociace zoologických zahrad a akvárií
WCS	Wildlife Conservation Society
vyd.	vydání
ZO	záchranná organizace

Prohlášení o využití výsledku diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

Bc. Markéta Halfarová

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Radniční 342/69, 715 00 Ostrava

Seznam příloh

Příloha č. 1: Tabulka s městy, ve kterých jsou zoologické zahrady nejblíže Ostravy

Příloha č.2.: Mapa sídla Zoologické zahrady Ostrava

Příloha č.3. Areál Zoologické zahrady Ostrava

Přílohy

Příloha č. 1: Tabulka s městy, ve kterých jsou zoologické zahrady nejblíže Ostravy

Země	Město	Počet km od Ostravy
Česká republika	Olomouc	90 km
Česká republika	Zlín	100 km
Polsko	Opole	110 km
Polsko	Krakov	150km
Česká republika	Brno	160 km
Polsko	Wroclaw	190 km
Slovenská republika	Bratislava	260 km
Slovenská republika	Košice	345 km

Zdroj: vlastní tvorba

Příloha č.2.: Mapa sídla Zoologické zahrady Ostrava



Zdroj: www.mapy.cz



Zdroj: www.mapy.cz

Příloha č.3. Areál Zoologické zahrady Ostrava



Zdroj: www.zoo-ostrava.cz